

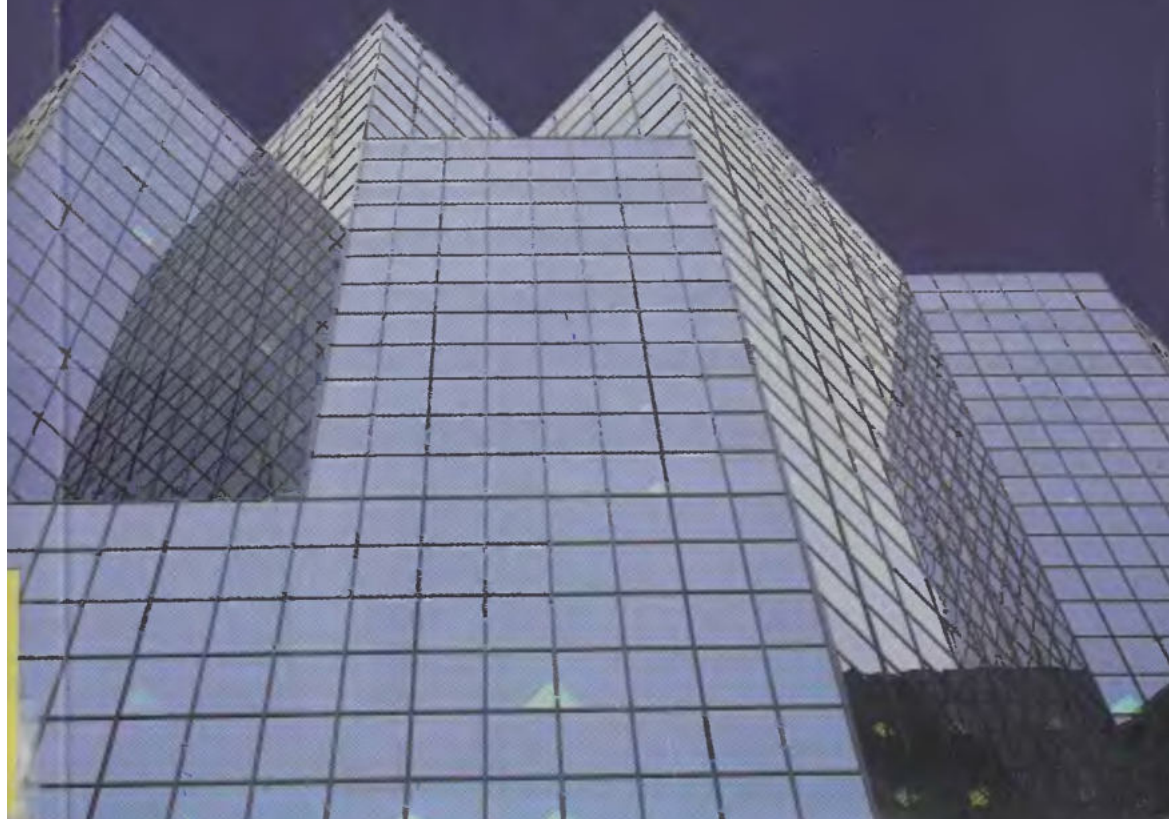


taktikai útmutató karrier csatározásokhoz

# **Michael Korda** **Hatalom!**

---

Hogyan szerezzük meg és  
hogyan éljünk vele



A személyes hatalomnak ma is döntő szerepe van az érvényesülésben. Legalább akkora, mint abban az időben, amikor Michael Korda ma már klasszikus bestsellere berobbant a világba, lelkes helyeslést váltva ki az egyik oldalon és dühödő támadásokat a másikon. Megmutatva a szervezeteken belüli hatalmi játszmák valódi természetét, a szerző halomra dönt egy sor mítoszt. Olyan taktikai fogásokat világított meg mindenki számára érthető módon, melyeket addig csak a „ravasz rókák” alkalmaztak az érvényesülési küzdelmekben. Ízelítő a témákból:

- Miért van, hogy nem mindig a lehangosabb vezető nyer?
- Hogyan teremtsünk mesterséges katasztrófahelyzetet, hogy másokra hárítsuk a felelősséget, így elterelve gyengébb teljesítményünkről a figyelmet?
- Hogyan használhatjuk ki riválisaink előléptetését saját előnyünkre?
- Hogyan nyerjünk nőként az olyan hatalmi játszmákban, melynek szabályait férfiak alkották meg?
- Hogyan használjuk ki előnyünkre a hatalom látható szimbólumait?
- Hogyan gyorsíthatjuk fel mások nyugdíjaztatását (és hogyan halogassuk a sajátunkét)?
- Mikor célszerű kimondani, amit gondolunk, és mikor nem?

**„Szellemes és lebilincselő... Olyan, mintha C. Northcote Parkinson és Niccolò Machiavelli közösen írt műve lenne.”**

**Newsweek**

**Michael Korda** Londonban született 1933-ban. Svájcban és Angliában végezte iskoláit. Két évet szolgált az angol Királyi Légierőnél. 1958-ban az Egyesült Államokba költözött. Több sikeres regény és karrierépítési könyv szerzője. Tagja a Filmkritikusok Országos Szövetségének, egy nagy könyvkiadó elnökhelyettese. Családjával Manhattanban él.

1850.-



699 379

Központi raktár

Michael Korda

# Hatalom!

Hogyan szerezzük meg és  
hogyan éljünk vele



20100083816X

M2





Kr

Aa 15885

A fordítás alapjául szolgáló eredeti kiadás:  
**Michael Korda: POWER! How to Get It, How to Use It**  
 Warner Books, 1991

**Központi raktár**

Fordította: Szilágyi Katalin  
 A magyar kiadást szerkesztette: Pábravszky Júlia

ISBN 963 9071 92 7

Copyright © 1975 by Michael Korda and Paul Gitlin

Published by arrangement with Janklow & Nesbit Associates

All rights reserved

Hungarian translation © 1998 Bagolyvár Kft.

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás,  
 a nyilvános előadás, a rádió- és tévéadás jogát,  
 az egyes fejezetekre is.

Kiadja: Bagolyvár Könyvkiadó  
 Felelős kiadó: a Bagolyvár Kft. igazgatója  
 Budapest, 1998

## Tartalomjegyzék

Előszó 7

### Első rész HATALMASOK

ELSŐ FEJEZET	A hatalmi játszma	14
MÁSODIK FEJEZET	Történetek a hatalomról	26
	A hatalom külső megjelenési formája	26
	„... Menjen, és NEKI meséljen a kutyákról!”	29
	„Joe Namath kitűnő vezető volt ...”	38
	„... Lehet, hogy gyenge vagyok.”	45
	„A hatalom nem más, mint szeretet ...”	52
HARMADIK FEJEZET	Hogyan kell élni a hatalommal	56

### Második rész A HATALOM VILÁGA

NEGYEDIK FEJEZET	A hatalmi hadszíntér	70
	Hatalmi erővonalak	71
	Hatalmi területek	76
	Hatalmi csoportosulások	84
	A vállalati rendezvények hatalmi dinamikája	87
	A pletyka, mint hatalom	93
	Szervezeti felépítés kontra hatalmi felépítés	97
	A hatalmi kör	103
ÖTÖDIK FEJEZET	Hatalmi játszmák	108
	A gyengeség játszmái: „Sose győzd le a főnököd”	110
	„Rendesekből lesznek az elsők”	117
	Terjeszkedj, ne kapaszkodj!	121
	Az információs játszma	126
	„Senki sem pótolhatatlan!”	132
	A „Nem” ereje	135
	A modor játszmái	138

HATODIK FEJEZET	Hatalmi gyakorlatok	146
	„Attól tartok, rossz hírem van . . . ”	147
	Az értekezletek mitológiája	149
	A hatalom szertartásai	153
	„Senki sem vállalja, hogy megizzadjon, csak ha előléptetik . . . ” (4)	157
	„A pénz és a szex erői kívül esnek az értelem területén . . . ”	163
	„Ne azon filozofálj, hogy milyen sorrendben haladsz, hanem indulj el azonnal!” (8)	166
	„Ha férfi vagy, légy férfi . . . ” (9)	167
HETEDIK FEJEZET:	A hatalom jelképei	172
	Lábhatalom	172
	„Hívj föl a limuzinomban . . . ”	175
	Státusszimbólumok — „Madarat tolláról, embert aranyozott termoszárról”	182
	Bútorok	190
	Az időhatalom	197
	Készültségben állni	203
NYOLCADIK FEJEZET	A nők és a hatalom	206
	Harmadik rész A HATALOM SZERETETE	
KILENCEDIK FEJEZET	A hatalom szabályai	240
	Köszönetnyilvánítás	249
	Jegyzetek	250
	A szerzőről	254

Brendan, vagyis méltóságos Bracken márkí,  
parlamentí képviselő úr emlékére.

„Előfordult, hogy a körülötte lévők szemében már-már annyira idealistának tűnt, hogy gyermeknek vélték. Hiszen sohasem beszélt a hatalomról, és nem is látszott különösebben sóvárogni utána. Ám az igazság egészen más volt. Imádta a hatalmat, intenzíven kereste mindenhol, és félelmetes harcosná vált azonnal, amint a hatalom kérdése került terítékre . . . Ereje részben abból fakadt, hogy hatalom kérdésében képes volt rendkívül közömbösnek, néha egészen naivnak mutatkozni.”

— David Halberstam írta Robert McNamaráról,  
a THE BEST AND THE BRIGHTEST  
(A legokosabbak és legjobbak) c. könyvében

„Mivel szerette a hatalmat, elítélte azokat, akik a dicsőséget részesítették előnyben.”

— Douglas Hurd, TRUTH GAME (Az igazság játéka)

## Előszó

Amikor 1974-ben, a Watergate-ügy kezdetén megírtam a *Hatalom!* című könyvem, a hatalom fogalma — vagyis az, hogy más embereket saját érdekekben mozgatni tudjunk — teljes egészében gyanúsak számtott. Mindenki úgy tekintett rá, mint ami az üzleti és a magánélet „piszkos kis trükkje”. A hatvanas években már beszélhettünk nyíltan a szexről, a korai hetvenes években radikálissá válhattunk, de valahogy még mindig senki sem akart tudni (még kevésbé beszélni) arról az egyszerű tényről, hogy az élet nagy részében vagy mások lökdösnek minket, vagy igyekszünk úgy szervezni a dolgokat, hogy ne tudjanak lökdödni — vagyis az élet nagy részét a hatalmi játszmák teszik ki, különösen a munkahelyen, bár korántsem csak ott.

Akkoriban még botrányos volt a feltételezés, hogy a való életben az emberek rendekbe tömörülnek, és hogy bizonyos személyek mindig, minden szervezetben megpróbálják a többieket piszkálni és megalázni; hogy a világ nem szükségszerűen szép hely, és hogy az egyetlen ember, aki garantáltan vigyázhat rád, csak te magad lehetsz.

Azóta sokat változott a világ. Átéltünk egy szexuális forradalmat, egy feminista forradalmat, megéltük a fiatal generáció „megkomolyodását”, melynek során a kommuna-tagokból felnőtt vállalkozók, megvásárolható szakemberek, karrierlovagok lettek. Sőt, megéltük a kommunizmus gyors hanyatlását és bukását is, ám a hatalomra ma sem nézünk másként, mint ami „piszkos kis trükk”, s egyben talán az utolsó dolog, amiről az emberek (különösen azok, akik mesterien értenek a gyakorlásához) hajlandóak lennének ószintén beszélni.

Amikor a *Hatalom!* című könyvet írtam, a üzletemberek többsége attól félt, hogy a gyermekeik sosem fognak rendesen dolgozni, tisztességesen pénzt keresni, pláne nyakkendő kötni és aktatáskát hordani. Ma ugyanazok a szülők azon aggódnak, hogy immár középkorú gyermekeiket le fogják tartóztatni adócsalásért, üzérkedésért, s azt kívánják, bárcsak „lazítanának egy kicsit”, bárcsak megállnának „élvezni az életet” ahelyett, hogy egész nap örült tempóban dolgoznak. Még akik a legnagyobb iramban csinálják (és költik) a pénzt, valahogy azok sem ismerik el szívesen, hogy a hatalom igenis számít. Inkább hajlamosak sikereiket az információknak, a jó helyzetelemzésnek, a tudásnak tulajdonítani, mintsem beismerjék, hogy



ők a sosem szűnő hatalmi játszmák győztesei. Röviden, mindenki szeretné, hogy „rendesnek” tekintsék még egy olyan társadalomban is, melynek íratlan szabálya, hogy „aki rendes, vesztésként végzi”.

Tény, hogy a hatalom gyakorlása a legtöbb embert kicsit riasztja, néhány kevés kivételtől eltekintve, akik viszont túlságosan is élvezik. Ez alól még az amerikai elnökök sem kivételek, pedig sokak szerint ők „a világ legnagyobb hatalmú posztjának birtokosai”. Náluk is jelentkeznek ugyanazok a problémák, mint az átlagembereknél. Kissinger és Ehrlichman kölcsönösen egyetértett abban, hogy Nixon elnök képtelen volt embereket elbocsátani vagy szemtől szemben nemet mondani. Az elnök segítőinek többsége (sőt Nixon maga is) annak tulajdonította a Watergate-botrányt, hogy az elnök képtelen volt hatalmát saját embereivel szemben gyakorolni. Carternek és Fordnak is szemmel láthatólag problémát okozott, ha konfrontálniuk kellett valakivel, vagy helytelenítésüknek kellett hangot adni. (Talán éppen ezért érezték olyan sokan a Fehér Ház munkatársai közül, hogy Carter nem volt őszinte velük, noha az elnököt mindenki becsületes, őszinte embernek tartotta. Ugyanez magyarázza Ford politikai öngyilkosságának is beillő lépését, hogy megbocsátott Nixon elnöknek). Reagan alatt a Fehér Házban szinte kötelezően úgy irányították az ügyeket, hogy az elnöknek sose kelljen szemtől szemben konfrontálódnia senkivel, semmilyen ügyben. Helyette mások közölték a rossz híreket, rúgták ki a dolgozókat, mondtak nemet. Mindezt azért, hogy megőrizték az elnök „jelki nyugalma”.

No persze ez a gyakorlat nem korlátozódik kizárólag az Egyesült Államokra. A Szovjetunióban és Kínában egész népeket tartottak évtizedekig szoros pórázon, hogy vezetőik, Brezsnyev és az öregező Mao békésen szundikálhasson abban az illúzióban, hogy minden remekül megy, a nép boldog és elégedett, mindenki szereti és tiszteli vezetőjét.

Azok, akik figyelmesen olvassák az üzleti híreket, jól tudják, hogy a legnagyobb amerikai vállalatokat, sőt, a *Fortune* magazin öt-százas toplistáján szereplő multikat ugyanezek az alapelvek vezérlik. Például, szemmel láthatólag éveket tartott, míg az autópálya rossz hírei elérték a GM elnökét, Roger Smith-t, vagy amíg a televíziós bevételekkel kapcsolatos negatív információk eljutottak a három nagy amerikai tévéhálózat vezetőjéhez. Lehet, hogy „információs társadalomban” élünk, és a számítógépek percenként több információt zúdítanak ránk, mint amennyit bárki megemésztetni képes, mégsem szereti senki a rossz híreket a csúcson lévőknek közvetíteni, sőt,

nagyon gyakran a csúcson lévő nem is akarja ezeket hallani — ami több mint sajnálatos. A kudarc tipikus, és örök szállóigéje lehetne a mondat: „Dehát senki sem mondta nekem!”

Az ok egyszerű: a legtöbb ember szinte bármire képes, még önpusztításra is, csak hogy elkerülhesse, hogy másokkal kelljen konfrontálnia. Inkább elviseljük a rossz kiszolgálást az étteremben, semmint panaszt tegyünk. Inkább elfogadjuk alkalmazottjaink, beosztottjaink középszerű munkáját, minthogy elbocsássuk őket. Nem akarunk konfrontálni a főnökünkkel, megmondani neki, hogy igazságtalanul bánik velünk vagy rossz döntést hozott, vagy hogy a helyzet még annál is rosszabb, mint ahogy ő gondolja. Ehelyett hazudunk, csalunk, megkerüljük a dolgokat, mosolygunk, amikor leginkább sírni volna kedvünk. Félrevezetünk mindenkit (saját magunkat is), kifogásokat fabrikálunk és energiánk tekintélyes részét arra használjuk, hogy hibáinkat takargassuk. Aztán még csodálkozunk, hogy mások, akik nem szükségszerűen okosabbak, nem is szorgalmasabbak, mint mi, gyorsabban jutnak előre, kevesebb időt vesztesgetnek, több figyelmet és elismerést kapnak. A válasz egyetlen szó: *Hatalom!*

Csak a hatalom birtokában tudunk eredményesen megbirkózni a valós világgal — vagyis azzal a világgal, amelyben a dolgok sosem olyanok, amilyennek látni szeretnénk, amilyenekre a vágyaink festik őket. Azok, akik tudnak élni a hatalommal, legalább két értékes jellemvonást mondhatnak magukénak. Az egyik a realizmus: úgy látják a világot, ahogy az valójában működik, nem viselnek rózsaszín szemüveget (de nincs rajtuk a zseniális pesszimisták sötétzöld borúlátó üvege sem). A másik, hogy begyakorolták, miként kell pragmatikusan és közvetlenül megbeszélni a problémákat másokkal, szemtől szemben. Talán van egy harmadik is, az, hogy mindegyikük győzni akarnak: aktívak, nem egykönnyen törődnek bele önmaguk vagy mások kudarcába, megvan bennük a sportedzők és pszichológusok által „győzni akarásnak” nevezett tulajdonság.

Erről persze sokat lehet hallani. „A győzelem nem egyszerűen fontos, hanem az *egyetlen* fontos dolog” — mondta Vince Lombardi, és ez a kis sportbölcseesség ma már kötelező tananyag a fiatalok számára, de nyugodtan ki lehetne tűzni nyomtatott nagybetűkkel Amerika vállalatainak minden női és férfi vécéjében, az ambiciózus fiatal menedzserek okulására. Ugyanis itt fűnt a vezetés ki nem állhatja a veszteséket, kivéve persze, ha az illető rangjuktól, ahol a veszteség egyet jelent a bátor kísérletezéssel és a kockázatvállalással.

Bizonyoságnak elég, ha Roger Smith, a GM epés természetű vezetőjének karrierjét nézzük: a nyereség a béka feneké alatt, a GM eladhatatlan autót gyárt, a minőség és a termelékenység jóval elmarad a japánoktól (sőt, még a koreai autógyárakétól is), a Ross Perot vállalatokkal való fúzió többmilliárd dolláros katasztrófának bizonyul; Smith hajója azonban évről évre töretlenül halad előre, fizetésemeléseket, nyereségopciókat, bónuszokat kap, és igyekszik meggyőzni saját vezetőit, mennyire fontos a győztes hozzáállás. Smith nincs ezzel egyedül Amerika igazgatói testületeiben és vezérigazgatói irodáiban, mégpedig egy nagyon egyszerű okból: a hatalom megvédelmezi a kudartól.

A hatalom birtokosai általában rossz időkben is megvédik magukat és egymást. Ez az egyik nagyon is alapos ok, amiért érdemes a hatalom közelébe jutni. Ha csökken a nyereség, rendszerint a hierarchia legalsó szintjén lévőket bocsátják el először, bár a kudarchoz vezető döntéseket éppen azok hozták, akik most elbocsátanak, nem pedig azok, akiket kirúgnak. Jól bizonyítja ezt az Eastern légitársaság esete: amikor gondok merültek fel a Frank Lorenzo által végrehajtott terjeszkedés miatt, nem Lorenzo vesztette el a munkáját, hanem a csomagkezelők, a légi kísérők, a jegykezelők.

Ha valaki szeretne fennmaradni a mai vállalkozási világban, ismernie kell a hatalmat és tanulmányoznia kell bevetésének módjait. Nem elég, ha valaki jó szervező, tehetséges számítógépes szakember, elsőosztályúan bánik a számokkal. Persze ezek mind hasznos készségek, de a végén mindig az kerül fel a csúcsra (és az marad ott), aki megérti és megfelelően gyakorolja is a hatalmat, döntéseket hoz, eseményeket irányít, másokat vezet, büntet és jutalmaz, vagyis: cselekszik, nem pedig hagyja, hogy mások eszköze legyen.

Ehhez még hozzá kell venni a cég alapos ismeretét, mivel minden egyes szervezet más és más. Különböző vállalati kultúrával, egyedi történettel, sajátos írott (és íratlan) szabályokkal rendelkezik. Külön módszerei vannak a hatalom jutalmazására és a konformitás elősegítésére. Ezeket a dolgokat sosem szabad alábecsülni, bármily jelentéktelennek tűnjenek is. Amikor nemrégiben a Time Inc. vállalat szerepelt a hírekben, a felső vezetés minden tagjáról inguiban készült fénykép — míg a rivális cég vezetőit egységesen zakóban fényképezték le. A hatalmat lelkesen tanuló ebből nyilván azonnal levonja a következtetést, hogy a Time Inc. vállalatnál érdemes levenni a zakót, sőt, esetleg felgyűrni az ingujját, míg a másik vállalatnál az a kifizetődő, ha zakóban járunk, mandzsettagommbal.

Aki úgy véli, a vállalati élet apró részleteire nem érdemes ennyi figyelmet szánni, vagy hogy a kilencvenes években a felső vezetés czekekkel a dolgokkal már nem foglalkozik, nagyon meg fog lepődni! *A Hatalom!* című könyvem olvasói közül sokan némi megütközéssel a hangjukban konstatálják: „Nahát, ez még mindig igaz!”

Igy van! És miért ne lenne igaz? Az embert egész történelme során jelképek vezették. Az élet minden szintjén az igazi kérdést az jelentette, ki fogja adni a parancsokat és kinek kell engedelmessé válnia — és természetesen senkiben sem merült fel a leghalványabb kétség sem afelől, melyik kategóriába érdemes tartozni!

Az évek során a könyvemet sokan bírálták, néha keményen, mondván, cinikus életszemléletet tükröz. Szerintem egyáltalán nem cinikus. Magam is úgy vélem, hogy a kemény munka, az intelligencia, a hűség és az alkotókészség jó tulajdonságok. Igenis számít, ha a feladatokat elvégezzük, még inkább számít, ha ezt kiválóan tesszük. Az egyetlen probléma, amivel viszont mindenki, minden nap, bármilyen munkahelyen találkozunk, hogy rengetegen jutnak feljebb olyanok is, akik nem dolgoznak keményebben, mint Ön vagy én, nem is intelligensebbek, nem is hűségesebbek, és nemigen vannak eredeti ötleteik. Sőt, nézzünk szembe a tényekkel: van közöttük néhány kifejezetten simlis disznó! Fontos látnunk, hogy a való életben az erényt nem mindig díjazza. Ez persze nem azt jelenti, hogy a siker érdekében mindenképpen félre kell tennünk az erényes viselkedést, azt viszont igenis jelenti, hogy tartsuk nyitva a szemünket, nézzük meg, mi az, amit kevésbé erényes kollégáink tesznek (esetleg velünk, ha nem figyelünk oda). Semmi értelme keményen dolgozni, ha senki sem veszi észre. Semmi értelme, ha jó ötleteink vannak, de valaki más aratja le a babérokat. Semmi értelme, ha hűségesek vagyunk főnökeinkhez, akik kutyába se vesznek, nem ismernek el. Ha valaki mást — kevésbé elkötelezett, kevésbé szorgalmas munkatársát — nevezik ki Ön helyett, ha úgy érzi, nem ismerik el munkáját, ha attól fél, nem jut sehová, vagy aggódik, mi lesz, ha a céget bekebelezi a konkurencia, akkor ez a könyv Önnek szól. Megtanítja arra, miként olvashat a jelekből, hogyan védje meg magát, és ha minden kötél szakad, mikor változtasson munkahelyet (hacsak lehet, még azelőtt, hogy elküldenék).

Itt talán helyes lesz néhány rövid szót szólni a „kiváló minőség-ről”, mivel sokan még mindig úgy vélhetik, hogy ez a tulajdonság fontosabb, mint a „hatalom”. A „kiválóság” fogalma a nyolcvanas évek elején söpört végig az amerikai üzleti életben, és sokak gondol-



kozásában nagyobb súlyt kapott, mint a hatalom. A hatalmi játszmák tapasztalt megfigyelői azonban jól látták, milyen meghatóan naiv vélekedés azt hinni, hogy a munka (*bármilyen* munka) hozzáértő elvégzése forradalmian új fogalom, melyet az ördögi japánok találtak fel. Hiszen évtizedekig egész jól elvöltünk úgy is, hogy olyan hűtőszekrényeket gyártottunk, melyek bedöglöttek, olyan autót csináltunk, melyet az elégedetlen munkaerő gondatlanul csavarozott össze, olyan vonatokat üzemeltettünk, melyek nemhogy nem jártak pontosan, hanem már az is csoda volt, ha egyáltalán jártak. És most, egyik pillanatról a másikra, ugyanazok az emberek, akik akkor is pozícióban voltak, amikor öröm volt, ha az új autóval haza tudunk hajtani anélkül, hogy valami is kiesett volna belőle, arról papolnak, milyen fontos a minőségellenőrzés, és a kiváló minőség melletti elkötelezettség. Ebben rejtve ott van az a feltételezés, hogy természetesen másoknak kell kiválónak lenniük, nem a vezetőknek, és hogyha a melósok végre rendesen meghúznák azokat a csavarokat az autókban, akkor majd el lehetne adni őket — még gondolni sem kell arra, hogy esetleg rosszul tervezett, pazarló, divatjamúlt konstrukciókról van szó, melyeket a szervizek gondatlanul javítanak. Az egykor hasznavehetetlen autót gyártó vállalatokat még mindig ugyanazok a vezetők vezetik, akik évtizedekig teljes megelégedéssel sózták a nyakunkba a több tonnás rozsdatemetőket.

Persze a „kiváló minőség” fogalmával semmi baj sincs, én magam is támogatom, ám ami igazából fontos, az a *személyes kiválóság*, nem pedig a vállalat mottójaként kitűzött jelszó. Ahhoz, hogy kiválóak lehessünk, tudnunk kell, miként használjuk fel a hatalmat — a hatalmat ahhoz, hogy ötleteinket elfogadtassuk, hogy jó munkát kapjunk, hogy tudjunk ösztönözni másokat. Hatalom nélkül NINCS kiváló minőség. Hatalom nélkül a munka csak unalmas taposómalom, amit valaki más parancsára kell végezni, amit a többség kénye-kedve szerint jutalmaz, ha egyáltalán jutalmaz. Röviden, a hatalom nem más, mint kreativitás. Sőt, végső soron a hatalom maga a szabadság! A hatalom — és a mód, ahogy a hatalmat felhasználjuk — az egyetlen út arra, hogy a legtöbbet ki tudjuk hozni az életből, magunkból és a világból. És ez így van most, a kilencvenes években, és így volt a hatvanas vagy hetvenes években, vagy amióta a világ világ.

Olvasóktól gyakran kapok levelet, melyben arról írnak, mennyire megváltoztatta életüket a könyvem. Bízom benne, hogy így lesz Önnel is!

MK  
1990

## ELSŐ RÉSZ

# HATALMASOK

## ELSŐ FEJEZET A hatalmi játszma

*Eme Játékok Játékának a játékszabályai csakis a szokásos, előírt úton-módon tanulhatók meg, s ez néhány évet követel, s egyetlenegy beavatottnak sem érdeke — és nem is lehetne soha —, hogy e játékszabályokat könnyebben megtanulhatóvá tegye.*

— Hermann Hesse  
AZ ÜVEGGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

*A hatalom határait kizárólag a hit kötelékei jelentik.*

— H. Wilson  
ON CRAFTS (A mesterségekről)

A könyv célja, hogy bemutassa, miként lehet használni, felismerni és élni a hatalommal; valamint, hogy meggyőzze az olvasót: a világ, amelyben élünk, csupa kihívás, erőpróba és játék, amely mögött a hatalom — mindnyájunk saját hatalma — húzódik meg.

Az élet nem más, mint hatalmi játszma. A játszma célja egyszerű: tudnunk kell, mit akarunk, aztán meg kell szerezniünk azt. A játszma lépései a végtelenségig variálhatók és összetettek, bár rendszerint magukba foglalják az emberek és helyzetek manipulációját saját előnyünkre. Ami a játékszabályokat illeti, ezeket rendszerint csak akkor látjuk világosan, ha végigjátszottuk az egészet.

Hatalmi játszma. Vannak, akik pénzért játsszák, mások biztonságért vagy hírnévért, megint mások a szexért, de vannak, akik mindezt együtt. A játék mesterei (akiknek játéktílusát tanulmányozni fogjuk) azonban magát a hatalmat keresik, hiszen tudják, hogy a hatalmat egyaránt felhasználhatják a pénz, a szex, a biztonság és a hírnév megszerzésére. A felsorolt dolgok egyike sem jelent önmagában hatalmat, a hatalom viszont képes mindegyiket megadni.

Bárki számára alapigazság, hogy az ő érdekeit nála jobban senki sem képviselheti. Ha valahol nyer, akkor ott valaki más minden bizonnyal veszíteni fog, kudarca pedig valaki más győzelmét hozza. A kiváló német filozófus Heinrich von Treitschke szavaival élve:

„A szomszédunk — még ha valamilyen szempontból természetes szövetségesünk is egy mindkettőnköt fenyegető külső hatalom ellen, amint elmúlik a közös fenyegetettség, az első alkalmat megragadja, hogy a mi kárunkra saját érdekeit helyezze előtérbe . . . Aki nem tudja növelni a hatalmát, annak hatalma csökkenni fog, amint mások tenni kezdenek arról, hogy nekik nagyobb darab jusson belőle.” [1]

Ennél tömörebben nehezen lehetne összefoglalni az átlagember helyzetét. Von Treitschke elemzése az emberi természetről sokak szemében talán nem más, mint a jól ismert német paranoia és depresszió újabb megnyilvánulása — pedig amit ír, sok munkahelyre, házasságra, szerelmi kapcsolatra igaz, és sok ember életformáját jeleníti meg. Mivel azok, akik életüket ilyen elvek szerint élik, könnyen megtalálják az utat olyan hatalmi pozíciókhoz, melyek a többi embert fenyegetik vagy korlátozzák — minket is —, így akár önvédelemnek is felfoghatjuk a hatalmi játszma alapjainak elsajátítását.

Van, amikor az ember megdöbbenve, szinte álomból ébredve azt tapasztalja, a várva-várt kinevezést valaki más kapta, a fizetésemelés, amire számított, elmaradt, hogy nyugdíjba küldték, pedig nem volt szándékában még elmenni. Vagy azt látja, többé nem hívják értekezletekre, vagy, ami még rosszabb, olyan sok értekezletre küldik, hogy így akarják kellemetlenné tenni számára a munkahelyet — háttha rájön, hogy jobb, ha elmegy. Természetesen az is előfordulhat, hogy alkalmatlan a feladatára. Sajnos a butaság, az ital és a lustaság sokszor bezavar a hatalmi játékba, felborítva annak különben tökéletes logikáját. Ám a játék bizonyos szintje föltött csak ez a logika működik: a jobb játékos legyőzi a rosszabbat, mert az rosszúl mérte fel saját és mások lépéseit, és ennek árát meg kell fizetnie.

Ezt a hatalmi ár-apályrendszert figyelhetjük meg más emberi kapcsolatokban is. Például a szerelmi kapcsolatra ugyanazok a szabályok érvényesek, mint a hivatali, munkahelyi csatározásokra. Ki ne ismerné azt a veszélyes pillanatot, amikor egy kapcsolatban az egyik fél ragaszkodása a másik iránt annyira megnő, hogy eltörlődnek a hatalmi erőviszonyok? A hatalmi harcokat az ágyban éppoly energikusan folytatják, mint bárhol másutt — sőt, néha még energikusabban. A házasság talán a legjobb iskola arra, hogy valaki megtanulja mesterfokon használni a hatalmat — rejtett formában, és tartósan.



A hatalmi játszámához először is szükség van arra, hogy mindenki tisztázza magában, *mit* is takar a hatalom fogalma. A hatalmi harcot éppen elsajátítani készülő tanulóknak először is meg kell tanulnia felismerni a hatalom megjelenési formáit a hétköznapi élet minden területén. A hétköznapiak — ez a legjobb tanulópálya. Minden új kapcsolatteremtés lehetőség, hogy a játékos kipróbálja képességeit. Az igazi mesterek napi huszonnégy órában játsszák a játékot parkolóőrökkel, feleségekkel, szeretőkkel, főpincérekkel, adóhivatalnokokkal, közlekedési rendőrökkel, munkatársaikkal, feletteseikkel és beosztottaikkal. Minden alkalommal ösztönösen is igyekeznek irányító helyzetben maradni, és minél több kötelezettséget a másik nyakába szőni. A nagymesterek még a legbanálisabb emberi kapcsolatokat is lenyűgözőnek tartják, hiszen hihetetlen mennyiségben kínál lehetőséget a gyakorlásra. Az általam ismert legjobb játékosok a legkülönbözőbb helyeken, például piacokon fejlesztették az alaptechnikákat, hiszen itt például nagy lehet az eltérés azon gyümölcsök között, melyeket az árus próbál eladni. Egy ilyen helyzetben rengeteg mindent megtanulhatunk. Ilyesmiket például, mint ellenállás a nyomásnak, színlelt bizonytalanság, panaszkodás és kompromisszum. A gyermekkor is rengeteg hasznos technikát tanít — például a szülők kijátszása egymás ellen, szeretetmegvonás, vagy, ha minden kötél szakad, hányás. Sajnos azonban a felnőtté válás során sokan teljesen elfelejtik ezeket az értékes technikákat. Az iskola által közvetített technikák viszont ritkán felejtődnek el: ezek közé sorolható a képesség, hogy rendkívül elfoglaltnak és szorgalmasnak mutatkozzunk, miközben valójában nem teszünk semmit — valamint az a létfontosságú tudomány, hogy miként birkózzunk meg a „rosszfiúkkal”, vagy hogyan legyünk mi magunk „rosszfiúk”.

A dolog trükkje abban rejlik, hogy mindenkinek saját személyiségének, vágyainak megfelelő hatalmi stílust kell kifejlesztenie. Ilyen alapozással lehetségessé válik, hogy saját hatalmi játszámánk egyes lépéseit finomra, észre csiszoljuk. Azok, akik az iskolában a „rosszfiúk” közé tartoztak, felnőttkorukra rendszerint igen kifinomult repertoárt alakítanak ki mások terrorizálására, viszont megeshet, hogy egy náluk erősebb „rosszfiúval” találkozáva nem tudják, mit kellene csinálni. Azok, akik gyermekként megtanulták, miként lehet például hízélgéssel, ravaszsgággal és a gyengeség kimutatásával kezelni a rosszfiúk támadását, felnőttkorukban is ugyanolyan si-

kerrel alkalmazzák ezeket a védekező módszereket. A hatalmi játszám legsikerebb játékosai viszont mindkét technikát ismerik. Nem törődnek vele, hogy hülyének vagy gyengének nézik őket, ha ez hasznukra válik — hiúságunk időnkénti visszazorítása csak hasznunkra lehet.

A hatalmi ösztön férfiakban és nőkben egyaránt megvan — mint ahogy Nietzsche megjegyezte: „Ahol élet látsz, ott hatalomvágyat is találsz” [2] — ám erre legtöbbször úgy tekintenek, mint az ember egyik legkevésbé vonzó tulajdonságára. Sokszor az erőszak és az agresszió mellé állítják, illetve ezekkel a fogalmakkal gyakran összekeverik. A legtöbbször nem szívesen ismerik be, hogy hatalomra vágyanak, ezért aztán nem is tudják megszerezni. Azok viszont, akik a hatalom tényleges birtokosai, mindent megtesznek, hogy leplezzék e tényt. Egyes politikusok — ilyen volt például a néhai Lyndon B. Johnson — nyíltan kóstolgtatják a hatalom gyümölcseit, ám a mai amerikai hatalmi elit inkább úgy viselkedik, mintha nem is lenne kezében hatalom. Ha ugyanis valaki beismeri, hogy *igenis* rendelkezik hatalommal, akkor felelősségre vonhatóvá válik a hatalom felhasználásáért. A biztonság pedig abban rejlik, hogy mennyire sikerül művészi módon megőrizni a tehetetlenség pózát, amely mögött viszont azt tehetünk, amit akarunk. Az állandóan panaszkodó áldozatok korában sokkal egyszerűbb a panaszkodókhoz csatlakozni: csak követni kell a maffiózók ügyes trükkjét, akik részvétért könyörgöttek, mivel olasz kisebbségként megkülönböztetésben van részükhöz, hiszen nekik aztán semmi közük azokhoz a rosszfiúkhöz, akik uzsorakölcsönből, kábítószerkereskedelemből, tiltott szerencsejátékból és prostitúcióból keresik a kenyerüket. A „tiszteltetreméltó férfiú” fogalma átadta helyét a panaszos áldozatnak — ez lett a szervezett bűnözés hatalmi stílusa.

A régi „húzd ki magad” ideálja mind fizikailag, mind pszichológiailag szinte sugározta magából a hatalom auráját, és mint ilyen, hatásos módszer volt a városi ember hagyományos fegyvertárában. A városiakok társaik felé sugárzott mottója egészen a századelőig a „Ne merj rám lépni!” volt. Az alázatosságból rossznak tartották. Az egyik legjobb példa az alázatosságra-figurára Tamás bátya, a szeretetreméltó öreg néger, aki tökéletesen jelenített meg mind azt, amiről a fehérek remélték (bár belülről nem igazán hitték), hogy a feketék feléjük irányuló érzelmeit tükrözi. A városiak széthullása-

nak kezdetével azonban a hatalom kivonult az utcára, és maguk a feketék is részt kérnek belőle, néha egészen riasztó módon. Megtanulták, hogyan jelenítsék meg hatalmi követeléseiket olyan szertartásos magatartási formákban, melyek sugallják, hogy használójuk *örömmel tekint* minden konfrontáció elébe: a kacsázó járás, a hideg, megvető tekintet, a szemet bántóan ríktó öltözködés — mind arra hivatott, hogy a feketéket *jól láthatóvá* tegye az utcán. Mindez olyan benyomást kelt, hogy az egyszerű, kenyérkereső feketéknek közül van a városi bűnözés riasztó terjeszkedéséhez. Erre válaszképpen a városi fehér középosztály — már azok, akik nem menekültek el az elővárosokba — meghátrált, megtanulta, *hogyan húzza össze magát* az utcán, hogy elkerülje a konfrontációt. Ha valaki ki-mutatja hatalmát, az könnyen bajba keveredhet, sőt, mintha be is ismerne, hogy esetleg felelősségre vonható a gettók harmadrendű iskoláért, a düledező házakért, a rossz orvosi ellátásért, a gonosz háziurakért, a korrupt rendőrségért . . .

Egyszerűbb és ésszerűbb úgy tenni tehát, mintha mindannyian a rendszer áldozatai lennénk, függetlenül attól, hogy a gettóban vagy egy tizenkét szobás kétszintes, parkra néző lakásban lakunk. Valahogy kényelmesnek tűnt figyelmen kívül hagyni a tényt, hogy mindez a *mi* rendszerünk, hogy részben azért élünk jól, mert mások rosszul élnek — ezzel magyarázható az az érdekes jelenség, hogy a rendszer hasznélvezői és megalkotói igyekeznek közösséget mutatni a kívülrekedtekkel a rendszer bírálataiban. Ezért jelenthette ki Leonard Bernstein a feketék tiszteletére rendezett, sok újságban megírt partiján, hogy „megérti” a Fekete Párducokat. Hiszen evidens, semmi értelme védelmezni a rendszert, amely ugyan lehetővé tette számára a lakást, biztonságos környéket, ahol elsőrangú az oktatás, ahol mindennap összeszedik a szemetet, de úgys halálra van ítélve. Végére is, a személyzet egyik tagjának sincs kedve a hajóval együtt elsüllyedni, sőt, még az első osztályú utasok többsége is inkább azt bizonygatja, hogy a sajtó félrevezetésének áldozataként került a fedélzetre, vagy egyszerűen letagadja, hogy ott volt. És miért ne lenne így? A washingtoni fejesek fele, akik annyit munkálkodtak, hogy végre sikerüljön behúzni Amerikát a vietnami háborúba, később lelkesen csatlakozott a háborúellenes kampányhoz, mintha semmi közük sem lenne ahhoz, ami történt. Amit az emberek ösztönösen mindig is megtettek magánéletükben vagy a munkahelyükön, immár élő és érvényes cselekvésfilozófiává lépett elő.

Manapság, amikor a szexről is nyíltan lehet már beszélni, minden valószínűség szerint a hatalom témája az utolsó „piszkos kis emberi trükk”, amit még rejtegethetünk. A hatalomra vonatkozó legismertebb megjegyzést Lord Actonnak tulajdonítják: „A hatalom korrumpál; az abszolút hatalom pedig abszolút korrumpál.” [3]

Mégis, korunkban talán még súlyosabb következményei vannak, ha valaki *ki akarja vonni* magát a hatalmi játszmákból. Acton hatalomképét felváltotta az az általános nézet, hogy a hatalom végül is jó dolog, inkább „a gyengeség tesz korrumpál”; a tehetetlenség pedig abszolút korrumpál.” [4] Ha a huszadik század utolsó negyedében még hihetünk bármiben is, akkor a hatalom kiterjesztésében, az uralkodási késztetésben feltétlenül hinnünk kell. A mai vélemények szerint: ha valaki nem törekszik hatalomra, akkor behatárolja saját lehetőségeit, szellemi és érzelmi életét korlátok közé szorítja. A két világháború, Darwin és Freud végül eljuttatta a nyugati emberek többségét ahhoz a felismeréshez, hogy létezésünk ebben a világban igencsak véges, a halál pedig nagyon is valószínű. Már nem lehet semmilyen megfogható helyettesítőt nyújtani, ha valaki ebben az életben nem ér el sikert és kiteljesedést, sőt annak a megnyugtató hiedelemnek is búcsút mondhatunk, hogy a földi kudarcot majd valahol a mennyben megjutalmazzzák. Csak a jelenben tudunk megdicsőülni. Darwin megfosztott minket attól, hogy emberi lényként különlegesnek érezhessük magunkat, Freud óta pedig azt is látjuk, milyenek vagyunk belül, s ezáltal kényszerűen meg kell tanuljunk együtt élni azzal a tudással, hogy az ember hihetetlenül hajlamos az erőszakra és a történelem sokszor mellőzi a józan gondolkodást. Mindezek után csakis abban bízhatunk, hogy fabrikálhatunk valamit magunknak, ami helyettesítheti a halhatatlanságot. E tekintetben nem maradt más számunkra, mint a hatalom — vagyis „a képesség arra, hogy megvalósítsuk vágyainkat” [5]

Régebben a hatalom az elit játéka volt. Azok, akiknek már volt mit enniük, idejük nagy részében agresszív sportokat űztek, például lovagi tornán vagy rókavadászaton vettek részt. A többség azonban a megélhetésért küzdött, és ha bármelyikükben is kétség merült volna fel társadalmi helyzetét illetően, a különböző vallások hitvilága és vezetői nem hagyták megválaszolatlanul kérdéseiket. Cecil Alexandernek az angolszász világban jól ismert, megható viktoriánus himnusza igen optimistán kezdődik azzal a sorral, hogy „Minden



dolog fényes és szép, minden teremtmény, legyen bár nagy vagy kicsi . . . ” ám a későbbi sorokban a valóság sokkal brutálisabb képét vetíti eléink a hagyományos társadalmi különbségekre vonatkozóan:

A gazdag a kastélyában  
A szegény a kapuban áll  
Isten teremtményei ők a maguk helyén  
Mit Isten rendelt nekik birtokul.

A munka, az imádság a kevesebb kényelemmel megáldott osztályok sajátja volt. És ha a korai ipari társadalmak természetét nézzük, a munka ezekben rendszerint a legtöbb ember teljes energiáját felémésztette.

A mi korunkban azonban a munka talán kevésbé lúgozza ki az embereket, különösen az irodai vagy „menedzseri” állásban dolgozókat. A modern irodák még felszínesen sem hasonlítanak a dickensi könyvelőházakra, ahol a hivatalnokok sokáig dolgoztak, kimerítő munkában, kemény felügyelet és fegyelmező rendszer árnyékában. Manapság a legtöbb embernek marad elegendő ideje és energiája, hogy foglalkozzon helyzetének javításával. Mi több, most már a munkához való hozzáállás is demokratikusabb. Korábban kemény *szükségyszerűségnek* tekintették a munkát, mely részben az Isten szigorú ítéletét jelképezi az Édenkertben elkövetett végzetes gasztronómiai tévedésért. A munka e nézet szerint olyan elkerülhetetlen nyomorúság, melyet — ha egyáltalán jutalmaznak — kizárólag a mennyországban részesítenek majd elismerésben. Ma viszont hiszünk abban, hogy a munka *lehetőség*. Tanulj szakmát, szerezz állást, csinálj valamit magaddal, legyél valaki! A munka önmagában nem végcél, hanem sokkal inkább lehetőség önmagunk megváltoztatására, a felemelkedésre. Ma már nem taposómalomnak látjuk munkahelyünket, hanem inkább karrierlétrának. És mennyivel érdekesebb felfelé haladni a létrán, mint egyszerűen csak dolgozni!

A pszichiáterek sokban nem értenek egyet, egyvalamiben azonban igen: ez pedig nem más, mint hogy a „hatalomvágy” az ember alapvető és természetes vonása. Sajnálatos tény azonban, hogy egyetlen pszichiáter sem ad használható tanácsot arra nézve, miként használjunk fel legjobban ezt a természetes ösztönt. „Törekedj az eredményre! Emelkedj fel! Győzzél!” — tanácsolta Alfred Adler.

„Bármely nevet is adjunk ennek a jelenségnek, minden emberben megvan, hogy az alárendelt pozícióból felsőbbrendű helyzetbe, vereségből győzelemre, alulról felfelé törekszik.” [6] Igaz, ami igaz: a „lentről való felemelkedés” annyira jellegzetes ambíció az egész világon, hogy szinte nincs is értelme egy ilyen vágy esetében erkölcsi szempontokról, vagy akár józan észről beszélni. Ma annyira hisz mindenki az ambíció fontosságában, mint korábban a megváltásban. Sőt, bizonyos hatalmi játszmák éppen azért születtek, hogy keményen megvívott háborúnak *tüntesse fel* azokat az életkezt, karriereket, melyek valójában csak a feltétel nélküli megadásról szólnak. Az emberi faj szeretné hinni, hogy a csorda vezetésért harcol, pedig csupán a széleken legelészlik békésen.

Igy aztán könnyen megérthetjük, miért van szükségünk a hatalomra — mert nélküle úgy érezzük, csupán egy értelmetlen gépezet egyik fogaskereke vagyunk. Nehezebb kérdés viszont, miért van szükségünk a munkára. Hiszen csak kevesekről mondható el, hogy igazán *élveznek* a munkát. A társadalom összetettebbé és technológia-centrikussá válásával a munka egyre szűkebb szaktevékenységekké redukálódik, amelyben mind kevesebb lehetőség nyílik arra, hogy valaki az egész folyamatot átlássa — ebből következik, hogy a munkájukat valóban *élvezők* száma csak csökkenni fog.

Korunkban, amikor a puritán munkaerkölcs már nem számít, általában négy alapvető okból dolgoznak az emberek: (1) szokásból; (2) kedvtelésből, (3) pénzért, (4) hatalomért.

A szokás igen jelentős tényező. A legtöbb ember hajlamos hamar beállni a napi munkarutinra, pusztán azért mert minden máshoz több képzelőerőre, ötletre, vállalkozási kedvre lenne szükség. Ha viszont elfogadjuk a napi rutint, akkor értelmet és rendet vihetünk az amúgy kaotikus és elviselhetetlen életünkbe. Nem igazán arról van szó, hogy az emberek annyira szeretnék a munkát. Sokkal inkább attól félnek, hogy munka nélkül nem tudnak majd mit csinálni, nem tudnak magukkal mit kezdeni napi nyolc, esetleg több órában. Miként lehetne másként magyarázni azt a depressziót, ami a nyugdíjazás előtt állókat elfogja, még akkor is, ha kiemelkedő nyugdíjat, s magas részvényrészességet is kapnak életük hátralévő részére? A munka szokáskialakító kábítószer, a szokásokat pedig nehéz megváltoztatni.



A képzett kézművesek kivételével — s ez is eltűnőfélben lévő fajta — csak kevesen dolgoznak kedvtelésből. A legtöbb ember igazából *nem bánja*, hogy dolgoznia kell, de azt már nem tartja helyénvalónak, hogy nyíltan *élvezze* is. Jórészt azért dolgoznak egyáltalán, mert így hatalmat kapnak mások felett. Otthon például a munka csaknem mindenre jó mentés lehet: az impotenciára, a türelmetlenségre, a házimunka alóli felmentésre, a vacsora utáni azonnali elalvásra, s ezenkívül még számos más kifogást, igényt, kérést el lehet vele utasítani. Csak kevés olyan férfi van, aki a nap végén azt ecsegteli otthon, mennyire élvezte a munkát. Sokkal többet érhet el ugyanis, ha rájátszik a fáradtságra, lehangoltságra és feszültségre, mintha a napi munka más se lenne, mint szörnyűséges áldozat a szeretett nő érdekében. A háztartásbeli nőknek más módszereik vannak arra, hogy elismerést csikarjanak ki az általuk végzett munkáért. Vagyis, senki sem nyerhet semmit abból, ha beismeri: valójában szereti a munkáját. Aztán ráadásul még ott van mindig a gyanú, hogy ha valaki túlzottan szeret dolgozni, lehet, hogy nem is dolgozik eleget. Épp ezért sokkal biztonságosabb, ha együtt panaszkodunk kollégáinkkal, és reméljük, hogy a panaszaink sugallják: jogosan vesszük fel hónap végén a fizetést, sőt, többet is érdemelnénk.

Ezzel szemben a hatalom iránt érdeklődők tudják, hogyan kell dolgozni, és rendszerint tényleg keményen dolgoznak. Ugyanis a pusztá pénzkereseten, illetve időtöltésen túl van még egy céljuk: szeretnék, ha munkájuk vezetne valahová; ha autonómia, függetlenség, önmegelégedés tekintetében gyümölcsöző lenne. Csak a hatalom fogalmát tisztán értő ember tudja maximálisan kiaknázni munkáját, függetlenül attól, mennyire ügyesen végzi azt.

A pénz utáni vágy természetesen mindig is erős motivációja volt a munkának, a mai amerikai társadalomban azonban fokozatosan veszít jelentőségéből — nem mintha a mai amerikaiak kevésbé szeretnék vagyont gyűjteni, mint elődeik. A vagyon, mint álom azonban mára a hivatalnokok, a „vezérigazgató-helyettesek”, az infláció, a hitelkártyák és a magas adók világával valahogy megfakult. Csak kevesen remélhetik, hogy igazán nagy vagyont tudnak gyűjteni — még náluk is kevesebben vannak, akik hisznek ebben. A dolgozó emberek többsége valamilyen szervezetben tevékenykedik, ahol korlátokon belül kell tartania pénzügyi ambícióit.

Marad tehát a *hatalomvágy*, ami a legtöbb embert a munkájánál

tartja. Már nem reménykedhetünk a korlátlan vagyoni lehetőségében, korlátozott hatalomra azonban van esélyünk szert tenni, aminek további előnye, hogy az általa kiváltott elégedettségérzést nem lehet megadóztatni, nem értékelődik le, nem válik nemzetközi spekulánsok prédájává. A modern nagyvállalatoknál már nem a pénz a cél — vagy az ösztönző erő. Még a legsikeresebbek közé tartozó vállalati vezető sem remélhet többet, minthogy egyre jobban kielégíti majd igényeit. Ezért a legtöbb alkalmazott igazi célja az, hogy körbebástyázza magát különféle speciális juttatásokkal a nyugdíjazásától a haláláig terjedő, rendszerint pénzszerű időszakra, feltéve persze, hogy megéri a halál eme rettegett előállomását. Akár a kereszténység, a vállalatok is inkább a problémás jövőre kínálnak megnyugvást, a jelenben nyújtott áldozatok és jócselekedetek fejében. A pusztán a társadalombiztosításra támaszkodó idősokor pedig a pokol mai megfelelője lehet.

Ennek ellenére valahogy mégsem lehet embereket kizárólag a siralmas öregkor fenyegető közeledtével motiválni — muszáj valami ösztönzőt kínálni a jelenben is. A hatalom megszerzésének és gyakorlásának lehetősége ilyen motiváció lehet. Ezért a legtöbb cég kifejezett érdeke, hogy bátorítsa a hatalmi játszmákat. Ez az oka annak, hogy gyakorlatilag minden szervezetben van egy *beépített*, „háziagos” hatalmi játék, melynek szabályait és a végső jutalmakat a felső vezetés határozza meg. Az igyekvő játékosnak ugyanolyan jól kell játszania a vállalati játszmát, mint a sajátját, miközben mindvégig tisztában kell lennie azzal, hogy ha valaki másnak játszmát nyer, az *nem biztos*, hogy saját győzelmét is jelenti. Sőt, a cég felső vezetése által alapított, a vállalati hagyományok révén továbbfejlesztett játszmában a győzelem néha azt is jelentheti, hogy saját játszmánkat végképp elvesztettük. Éppen ezért minden játékosnak automatikusan bizalmatlanul kell kezelnie minden előléptetést, címet, hivatali jelképet és fizetésemelést, melyet részére felajánlanak — ez persze nem azt jelenti, hogy ne fogadhatná el, vagy nyíltan semmibe venné. Bölcs dolog azonban mindig szem előtt tartani a következő figyelmeztetést: „A szigorúan vett hatalmat valójában nem lehet másnak átadni, mivel ilyenkor az, aki kapta, mindig hálával tartozik annak, aki adta. A hatalmat tehát bizonyos értelemben „saját jogon” kell megszerezni, kiharcolni, és megerősíteni. Hiszen ha nem alkalmas arra, hogy bárki ellentétes álláspontját *letörje*, nem is igazi hatalom. Ezért, aki a hatalmat ajándékba kapja, sosem fogja

pozícióját valóságos hatalomnak érezni." [7] Amit *készen kapunk*, legyen bármilyen ígéretes, rendszerint csapda.

A vállalatok örömmel osztogatnak hatalmat és presztízszt a náluk dolgozóknak. A hatalom végül is mindig olcsóbb, mint a fizetésemelés. Arról nem is beszélve, hogy a csúcson dolgozó vezetők a mai adóviszonyok mellett nemigen remélhetik, hogy a fizetésük több mint fele a zsebükben marad. A vállalatnak nem érdeke, hogy bárkinek is garanciát adjon arra, hogy a nyugdíjba vonulás után jelentős juttatásokat élvez majd, még akkor sem, ha az infláció ezt elősegíti — a teljesítmény érdekében sokkal gyümölcsözőbb a bizonytalanság. Az emberek a biztonság *ígéretéért* hajlandók dolgozni — ha viszont már *biztonságban* érzik magukat, esetleg leállnak. Ezért a szervezeteknek kifejezetten érdekük, hogy az emberekben bátorítsák az öntömjénezést, ha mással nem, hát jelképekkel. A bűtor például mindig olcsóbb, mint a prémium. Később értéksökkenés is elszámolható rá, és a következő önjelölt vezető is használhatja.

Mivel az emberek leginkább mások felett szeretnek uralkodni — a mai „burkolt” üzleti nyelvhasználatban ezt úgy mondják, „embereket irányítani” — az átlagos cég brókerként dolgozik: a hatalomra vágyókat ellátja megfelelő mennyiségű vezethető emberrel. Ez nem kerül semmibe: minden egyes szervezetnél tömérdek jelentéktelen vagy könnyen helyettesíthető ember dolgozik (jó esetben valamikor volt is rájuk szükség), s így még a legkevésbé tehetséges vezető hatalmi ambíciója is könnyen kielégíthető, ha kezére játszunk néhány uralható személyt. A legtöbb férfi szemében hosszú éveken át ez volt a titkárnők igazi funkciója.

Am a vállalatnál kapott hatalomnak megvannak a maga hátulütői — vegyük például azt a személyt, aki mások fizetése ügyében dönt. Ez sokak által vágyott hatalmi pozíció, hiszen a poszt birtokosának maximális lehetősége nyílik saját egóját mások rovására növelni, s emellett nyugodtan meg lehet győződve arról, hogy ennek ellenére körüludvarolják, hízelegnek neki ugyanakkor rettegnek tőle. Másfelől viszont az ilyen munkakörökben dolgozók többségét nemigen fizetik meg, hiszen munkahelye elsősorban attól függ, mennyire képes a fizetésemeléseket egy előre meghatározott összegkereten belül tartani. Tehát nem tudja egyszerre hatalmát is gyakorolni és önmagának is megadni a megérdemelt, vagy legalábbis elvárt nagyságú fizetésemelést. Ez így csak álhatalom. Bármennyire féljenek is

tőle, ebben az esetben is igaz az elv, mely szerint az illető éppen a hatalomhoz jutással veszítette el saját hatalmi játszmányát: az, hogy másokat irányít, csak kárpótolja a veszteségért, melyet magának okozott.

A tehetséges hatalmi játékos viszont éppen ellenkezőleg, sosem hagyja, hogy ilyen pozícióba helyezze. Nem tekint ugyanis a vállalat érdekeit feltétlen azonosnak saját érdekeivel. Ha felkéri, hogy vezessen be nadrágszűszorító szabályokat, megteszi, de sosem úgy, hogy ő maga károsuljon. Célja az lesz, hogy mindenkinek a fizetését csökkentse mondjuk tíz százalékkal, majd ezt a sikerét felhasználva, elérje, hogy az övét húsz százalékkal megemeljék.

A hatalom, mint azt látni fogjuk, mindig kifizetődik.

Persze nem elég pusztán akarni a hatalmat, sőt, néha az sem elég, ha *kezünkben* érezzük. Kreatívan kell tudnunk felhasználni. És főleg, tudni kell élvezni!

Ha a hatalmat agresszív fegyverként használjuk, szörnyekké válnunk mások szemében. Ha úgy érezzük, a hatalom nehéz teher („Bárcsak értenétek, milyen nehéz valakinek döntéseket hozni...”), akkor saját magunkat tesszük tönkre. Ne az urunk legyen a hatalom, hanem a szolgánk.

Robert Assigoli a *The Act of Will* (Az akarat működése) c. könyvében igen pontosan leírja, hogy pszichodráma segítségével milyen jól megbirkózhatunk az életünk problémáival. A hatalmi játsz-mára is érvényes az ő leírása: „Az egyik legnagyobb ösztönző erő a játékosztönnünk... Így ugyanis elkerülhető a veszély, hogy az élet túlságosan merevvé, mechanikussá váljék, és minden, ami eddig fás-rasztó kötelességnek tűnt, egyszerre érdekes és színes lesz. A drá-mákban gyakorlatilag bárki partnerünk lehet, akivel kapcsolatban állunk (anélkül, hogy tudná!). Például, egy hatalmaskodó főnök vagy basáskodó hitvestársunk között nyugodtan húzhatunk olyan szellemi párhuzamot, melynek segítségével akaraterőnk kifejlesz-teti erejét, szakértelmét... A beszédes barátok illetve az időrabló ügyfelek mind lehetőséget kínálnak nekünk saját szavaink irányítá-sára; megtanítják az udvarias, ám határozott visszautasítást minden felesleges párbeszédnek. Ha valaki képes *nemet* mondani, akkor egy nehéz, de hasznos tudományt sajátított el. Ahogy a buddhisták mondják: »Ellenségünk legalább annyira hasznunkra válik, mint maga Buddha.« [8]



## MÁSODIK FEJEZET

### Történetek a hatalomról

*Az írártárat ráhagyhatta az írártárosokra, a kezdők tanfolyamait a rendelkezésre álló tanároknak, a postát a titkárokra — mindezzel nem sokat mulasztott. Az elítelt azonban egyetlen pillanatra sem hagyhatta magára. Neki kellett szentelnie, rá kellett erőszakolnia és nélkülözhetetlenné kellett tennie magát, meggyőznie képességei értékéről, szándéka tisztaságáról, meg kellett hódítania a nyernie a kiváltságot, meg kellett mérkőznie minden kandidátussal, akinek ehhez kedve támadt, s jelenkezében nem volt hiány.*

— Hermann Hesse  
AZ ÜVEGGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

*Csak a hatalom juttathatja az embert olyan pozícióba, amely nemesíti.*

— Alfred Kazin

### A hatalom külső megjelenési formája

Vannak, akik valahogy úgy születtek, hogy tudják, miként kell a hatalmat használni, sőt, mintha a természet néha maga formálta volna ezeket az embereket a hatalom képére.

Persze nem szükségszerű, hogy valaki száznyolcvan centi magas legyen, egy rögbijátékos alkatával, de azért van néhány fizikai jellemvonás, amely a hatalomra utal — egyfajta stabilitás, kemény tekintet, csendes, mozdulatlan kéz, széles ujjak, és mindenekfelett a tagadhatatlan jelenlét, amely azt sugallja, hogy az illető a helyén van, oda tartozik, függetlenül attól, hogy most éppen valaki más irodájában esetleg ágyában találhatók.

E hatalmi jelek, jelképek isteníthetők, sőt el is lehet sajátítani néhány szófordulatot, amellyel bárki, bármilyen csoportban a figyelem középpontjába kerülhet, az erőteljes egyéniségekre jellemző önuralom és személyes vonzerő speciális kombinációját azonban nem helyettesítheti semmi.

Persze segít, ha valakinek nagy feje van, legalább egy igen jellegzetes vonással — mint amilyen például de Gaulle tábornok orra vagy Johnson elnök füle volt — ám előfordulhat, hogy valaki nem rendelkezik az istenek vagy a genetika törvényeinek eme ajándékával. A hatalmat elsajátítani akár „szakmunkástanuló” elég, ha megnézi magát a tükörben, és igyekszik jól kihasználni az amúgy kizárólag borotválkozásra vagy sminkelésre pocsékolott időt. Hiszen, ha valaki ránkér, az első, amit lát, az arcunk — és legtöbbször később is mindössze erre emlékszik.

Gondolhatná valaki, hogy nem sok mindent kezdhet az ember az arcával, kivéve mondjuk a plasztikai sebészeket — ám ez nem így van. Legtöbbször magára hagyjuk az arcunkat, pedig az arc van az első frontvonalban. Könnyen figyelmen kívül hagyjuk, ha nem megfelelően teljesít. Ezért hasznos, ha belenézünk a tükörbe, és kemény, józan és hihető hangon ezt mondjuk: „Szerintem a munkám több pénzre jogosít fel, mint amennyit jelenleg keresek, és tudom, hogy többet is szerezhetnék, ha akarnék, de az a helyzet, hogy szívesen vagyok ott, ahol vagyok.” Ha mindeközben szemünk bizonytalan, sokat pislogunk, alsó állkapcsunkat harsányan előrenyomjuk, akkor arcunk árulóvá vált: egy igazi konfrontáció során a főnökünk egészen biztos lesz benne, hogy egyetlen állásajánlat sincs a tarsolyunkban sőt, tán még nem is hisszük, hogy a munkánk annyit is ér, mint amennyit jelenleg keresünk. Tükör előtt gyakorlatozva azonban könnyen kialakíthatjuk a szükséges határozott, megbízható tekintetet, a magabiztos, ellazult szájartást.\* Gyönyörűvé nem varázsolhatjuk magunkat, de megtanulhatunk uralkodni az arcunk ön-

\* Az arccal kapcsolatos egyéb „hatalmi gubancokhoz” tartozik például az ajkak nyalogatása, harapása, a száj megremegése — különösen a sarkokban —, a pislogás, a túlzott szemmozgás. A szemmozgást a legkönnyebb irányítás alatt tartani — mindössze arra van szükség, hogy egy bizonyos tárgyra rögzítsük tekintetünket anélkül, hogy unalom mutatkozna az arcunkon. A száj önkéntelen remegését megelőzhetjük, ha egy-egy fontos találkozó előtt egy kis lidocain érzéstelenítő oldattal bekenjük, de számítsunk rá, hogy a hatás csak ideiglenes, és ha túl sokat fújunk rá, az ajkaink lebénulnak, beszédünk nem lesz tiszta. Egyik barátom például Japánba utazott, hogy szemét szélesítse, s így őszintébb és nyitottabb legyen a tekintete. Az efféle műtet azonban nem olcsó, pláne, ha a repülőjegyet is beleszámoljuk, ezért csak az ambíciózus politikusoknak — például a barátomnak — éri meg igazán.

képtelen reakciói felett és így módon kiiktathatjuk az idegesség nyilvánvaló jeleit.

Manapság a szakáll és a bajusz roppant népszerű, ennek ellenére a hatalmi játszmában nem igazán hasznos, mivel sokan feltételezik, hogy az ember a túlzottan keskeny felső ajkát vagy a határozott arcvonások hiányát leplezi vele. Arról nem is beszélve, hogy a hatalom női játékosai nemigen tudják kiaknázni. A szakállas férfiak legtöbbször úgy néznek ki, mint akinek valamilyen rejtegetnivalója van — ez sokszor igaz is —; a bajuszok többsége pedig a borotválkozás és a szakáll közötti sovány kompromisszumként értékelhető, ezért a bizonytalanság benyomását kelti.

Az izgó-mozgó vetélytársak korában hasznos dolog megtanulni ülni — sok üzletembernek vált már előnyére, hogy sziklaszerűen mozdulatlan tudott maradni még válságos helyzetben is, amivel azt a benyomást keltette, hogy egyedül ő látja a fényt. Pedig sokszor a leghalványabb ötlete sem volt a válságból való kilábolásra, vagy egyszerűen fel sem tudta mérni, milyen rosszul állnak a dolgok. Azok az emberek, akik csendben, nyugodtan tudnak ülni, fokozatosan olyan hírre tesznek szert, hogy megbízhatóak, a józan ész vezérli őket. Az így kialakult imázshoz sokszor keménység is társul, különösen, mivel az ilyen típusú emberek ritkán nyilvánítanak véleményét azelőtt, hogy meghallgatnák más, nyughatalanabb lelkek mondanivalóját. Ezt a képességet meg lehet tanulni. Elég hozzá néhány bét joggyakorlat, de az is jó, ha az értekezletek alatt *Az angol irodalom gyöngyszemeiből* idézetünk magunkban hosszú részleteket, vagy a heti futballeredményeket vesszük sorra. A legfontosabb, hogy csendben, passzívan, látszólag érdeklődően ülünk, és ugyanakkor jelenlétünk legyen nagyon is érzékelhető, vagyis *láthatók* legyünk.

A ruházat segíthet abban, hogy észrevehetőek legyünk, de vigyázat, a legtöbb embert semmi sem bosszantja jobban, mint a szélsőséges öltözködés. Egy olyan cégnél, ahol a „felgyűrt ingu” világa dominál, jól észrevehető lesz valaki, aki mindig zakót visel, és ezáltal szilárdabbnak, konzervatívabbnak és megbízhatóbbnak tűnik másoknál.

A lábakat is sok mindenre lehet használni. A legtöbb ember ülés közben keresztbe teszi a lábát, ezért a nyugodt erő légkörét sugározzuk, ha mindkét lábunkat szilárdan a földre helyezzük. A lábak árnyaltabb kialakításánál később még bővebben is szólunk.

Azoknak a vezetőknél, akik erősen izzadnak, talán érdemes be-ruházniuk egy nagyteljesítményű klímaberendezést, még akkor is, ha ezzel kozkázthatják, hogy mások reszketni fognak a hidegtől. Az izzadságot ugyanis legtöbbször a feszültség vagy hazugság jeleként értékelik. A fent felsorolt trükkök egyike sem ér fel azonban egy jó, erős, kontrollált arc előnyeivel.

## „... Menjen, és NEKI meséljen a kutyákról”

Akik természetűl fogva ilyen arccal rendelkeznek, hálát adhatnak a Teremtőnek. Vegyük például a barátomat, Jacket: képzeljenek maguk elé egy magas, sovány férfit, akiből csak úgy sugárzik az erő és a hatalom, kit a természet előreugró, erőteljes orral ajándékozott meg (még az orrlyukak is nagyok, ami lovaknál és embereknel egyaránt az erő megbízható jele). Élénk kék szemét sűrű szempillák árnyékolják, amit külön kiemel szigorú szemöldöke és kiugró arccsontja. Jack, bárhová megy, bárhol van, ösztönösen tudja, hogyan kell a „hatalmi helyzetet” felvenni. Étteremben vagy bárban például gondolkodás nélkül azt a helyet választja, ahol a falnak hát- tal, a bejárattal szemben ülhet, hisz jól tudja, aki az ajtónak háttal ül, az hajlamos idegesen, kényelmetlenül viselkedni, és nem állhatja meg, hogy időnként hátrapillantson a válla felett. Konferenciákon Jack mindig az ablaknak háttal ül, hogy a többiek csak a napfénybe nézve tekinthessenek rá.

Visszafogott hangon, szinte suttogva beszél, ezért közel kell ha- jolni, hogy az ember értse, amit mond. A hallgató ezáltal kényelmet- len szögbe kerül, és olyan, mintha „meghajolna” a beszélő előtt. Mint a többi kiváló hatalmi játékos, Jack sem izzad, és a hólyagját is ellenőrzés alatt tudja tartani: bármilyen hosszú legyen is egy ér- tekeztet vagy egy üzleti ebéd, sohasem ő az első, aki feláll az asz- taltól, hogy kimenjen. Az első, aki szükségét intézni kivonul, a töb- biek rendszerint gyengének tartják, még akkor is, ha néhány perccel később úgys mindenki kimegy. (Azok az ambiciózus hatalmi játé- kosok, akik nem mernének bizon számítani ezen képességükre, legjobb, ha lemásolják a brit királyi család szokását: ők hagyomá- nyosan úgy készülnek fel a nyilvános szereplésre, hogy már több nappal előtte igen kevesen isznak és kevés, de magas fehérjetartal-



mű ételeket fogyasztanak — ettől az ember ugyan szomjasnak érezheti magát, de nem valószínű, hogy éppen abban a pillanatban kell bocsánatot kérve elsietnie, amikor az új rombolót vízre bocsátják vagy Sheffield polgármesterét lovaggá ütik.

Jack nemzetközi hírnévnek örvendő üzleti tanácsadó, aki képes zseniális módokon eltérni a hagyományoktól, s ezzel minden tárgyalópartnerét meg tudja ingatni. A nagy gazdasági válság idején egy brooklyni középiskolába járt — ma viszont saját hatalmas irodájában dolgozik a Park Avenue-n, a Seagram épületében. Az iroda tárgyalója leginkább egy bank előcsarnokához hasonlít, minden csupa rozsdamentes acél és fényes réz. Az üvegasztal mellett a NATO egyik közgyűlése is jól elférne. Ezzel szemben saját magánirodája inkább egy külvárosi zugügyvéd sarki helyiségéhez hasonlít — ültető-kopott, régi bútorok, poros irattartók mindenütt a földön, a nagypapa falirajza, ami nem működik — a látvány mind azt hangsúlyozza, hogy tulajdonosának nincs szüksége a hatalom külső jegeinek ragyogó felvonultatására. A két berendezési stílus tökéletesen megfelel Jack kétféle hatalmi módszerének. Ha a külső irodában fogad valakit, körbevéve a világító gombos telefonokkal, krómzott, Kovács György által egyedileg tervezett világítótestekkel, modern falikárpitnak tűnő régi szőnyegekkel és régi szőnyegeknek tűnő faliképekkel, Jack a végtelen erő, határozottság és hatékonyság képét sugározza. Kemény, személytelen, mindig gyors, tömör parancsokat oszt beosztottjainak az intercom rendszerbe. A jól megtervezett világításban arca kifejezetten a kicsattanó egészség tükörképe. Ennyi legyőzhetetlen energia és céltudat mellett a másik fél értelmetlennek tartja az ellenállást.

Saját irodájában azonban természetesen átvált egy másik stílusra. Vállalt leengedi, kimerültségre panaszkodik, sajnálkozik a korán, amiért már nem képes Los Angelesből visszarepülve azonnal az irodájába hajtani és dolgozni. Seprűs tekintete már nem erőt, hanem végtelen fáradtságot tükröz. Hatalmas irathalmok között elveszve a részvételre épít, érdeklődik a másik fél egészségi állapota felől és elemzi a sajátját, orvost javasol a derékfájdalmakra, nyugtatóval kínál, de mindenkit óv attól, hogy ilyet kezdjen szedni. Jack szükség szerint gyorsan átvált egyik stílusról a másikra, ezáltal a szemben álló fél teljesen elveszti a tájékozódóképességét, és sohasem lehet biztos előre, hogy a kiemelkedően eredményes pénzügyi varázslóval vagy a kedves, fáradt nagybáccsival kell-e tárgyalnia. Jack min-

den nehézség nélkül képes ide-oda kapcsolgatni egyik szerepéről a másikra, mivel mindkét szerepe teljesen valóságos, melyeket ösztön, nem pedig a ravaszsága irányít.

Tökéletesen tisztában van a hatalom természetével, ez a legfőbb erőssége. Képes bejelentés nélkül felbukkanni az ember irodájában úgy, hogy egyszerre csak felnézünk és ott áll. Nagyon jól tudja ugyanis, hogy sokat érhet el, ha nem hagy időt a másiknak, hogy a titkárnő révén néhány perces várakozásra kérje. Így rajtakaphatja a másikat zakó nélkül, meglazított nyakkendővel, amint nagyban a barátnőjével diskurál a magánvonalon, vagy a titkárnővel viccelődik. Ezzel már lépéselőnybe került, mint a férfi, aki a nő hálósobájába besétálva meztelenül találja a hölgyet.\* Nincs az a titkárnő, aki megállítaná. Úgy néz ki, mintha övé lenne az egész cég és most éppen azon gondolkodik, hogy mindenkit elbocsásson, teljes vagyonelkobzásra ítéljen, majd otthagyja őket az utcán néhány kávésbögre, környezetvédő plakát és a gyermekeik által a gyakorlati foglalkozáson gyártott hamutál társaságában azon meditatálva, hogy mi is történt.

Már karrierjének kezdetekor jól tudta, hogy szívességet kérni nem szabad — ő viszont szívesen tesz szívességet, de mindig gondoskodik arról, hogy sehogyse tudják viszonzni. Így mindig mások tartoznak NEKI. Passzív, ösztönös bőkezűség jellemzi. Az egyik hosszú és sikertelen tárgyalás végén a másik fél vezetője, megéreztén, hogy zsákcúba jutottak, dicsérni kezdte Jack óráját, ami igazán kecses, arany Patek Philippe óra volt, öntött arany szíjjal. „Igazán gyönyörű óra — mondta — drága volt?” Jack megrántotta a vállát. „Négyszáz dollár” — felelte. „Én is szeretnék egy ilyet — mondta a másik — ez bruttó vagy nettó ár?” Jack megengedett magának egy mosolyt, majd levette az óráját, letette az asztalra és felállt. „Nettó — mondta — de az óra mostantól az öné. Ha nem tudunk megegyezni a szerződés tekintetében, attól még megegyezhetünk az óráról illetőleg.” Mielőtt a megdöbbent tárgyaló fél válaszolhatott volna, Jack kivonult, magára hagyva ellenfelét a dilemmával. Most akkor négyszáz dollárral tartozik Jacknek? Esetleg még az

\* Persze legyünk igazságosak, ugyanez történik, ha a nő sétál be a férfi hálósobájába és meztelenül találja! Mindkét esetben a meztelen fél sokkal inkább zavarban van, mint az, akin van ruha, hiszen nincs, mi mögé rejtőzzön. A meglepett személy csaknem mindig büntudatot érez a találkozás miatt, ezért a behatoló hatalmat nyer fölötte. A teljes kitarulkozás a megadás egyik fajtája.



ÁFÁ-val is? Vagy a négyszáz dollárból le kell számítania a megfelelő értékcsökkenést? Vagy, isten ments, nem is kell fizetni érte semmit? Visszaadhatja az órát? A többszöri telefonhívások ellenére Jack minden alkalommal kibújt az óra ügyének megtárgyalása alól, sőt, az egész téma létezését is kerülte. Mire a két férfi újra tárgyalásba kezdett ennél sokkal lényegesebb dolgokról, a tárgyalópartner szinte semmi másra nem tudott gondolni, mint az órára, ezért könnyen engedett a Jack által fontosnak tartott dolgokban.

Persze, ha okos lett volna, ajánlott levélben visszaküldi az órát, de, mint ahogy Jack is rámutatott később, „*Nagyon akarta azt az órát. Ezért elértem, hogy ez legyen élete legdrágább órája.*”

Jack arra is ügyel, hogy automatikusan biztosítsa területi felsőbbrendűségét. Az ebédnél például, ha szemben ül valakivel, fokozatosan arrébb pakolja a cigarettadobozát, arany Dupont öngyújtóját, olvasószemüvegét, a vajastányért, szükség esetén a vizespoharat, s így egyre közelebb jut az asztal közepéhez, míg végül átlépi a láthatatlan határvonalat és behatol a másik térfelére. Mire felszolgálgatják az ebédet, már körbepátyázta partnerét, miközben annak át kell hajolnia Jack tárgyai fölött, hogy hallja, amit mond. Az asztal inntól kezdve sakktablává változik, ahol az ember arra ébred, hogy az ellenfél összes bábuja az ő térfelén van és a királyát fenyegeti. Vagyis sakkmattot kapott, pedig még azt sem tudta, hogy elkezdődött a játék.

Jack minden alkalommal behozza kalapját és kabátját az irodába, így ahelyett, hogy az előtérben felakasztaná a fogásra, könnyedén lehajlíthatja a díványra vagy a székre, s ezzel megalapozza területi jogait. Gyakran megkéri, hogy használhassa a telefont, ami elég szerény kérés, senki sem utasítaná vissza. Mivel ilyenkor az ember — merő udvariasságból — hajlamos kimenni, amíg telefonál, amikor visszatér, azt látja, hogy Jack az ő asztala mögött ül, az ő telefonját használja (ez formáját és funkcióját tekintve nyilvánvalóan klasszikus freudi jelképe a hatalomnak). A látvány sok máskülönböző felfogású embert kikészített már.

Ha van Jacknek gyengesége, akkor az a szentimentalizmusa. Olyan erősen és szenvedélyesen képes bizonyos embereket kedvelni, hogy az még Jacket magát is meglepi néha. Megtanulta, hogyan manipulálhatja az embereket, de ez nem azt jelenti, hogy közömbösen viseltetne velük szemben. Ettől csak nehezebbé válik a dolga, hiszen alapvetően azt szeretné, ha mindenki boldog lenne, még ak-

kor is, ha ő nyer. Ha legyőzi tárgyalópartnerét, ha a szerződés minden egyes pontját saját szájíze szerint változtatta meg, még akkor is az a benyomás marad ellenfeleiben, hogy sikeres kompromisszumot kötöttek. Jack sosem fitogtatja, ünnepli győzelmét. Talán egyetlen módon lehet legyőzni őt — az igazságérzetén keresztül, amely legalább olyan spontán, mint a zsenialitása. Ügyfelei közül sokan kerülnek ki a „hajléktalanok és csavargók” közül, akikkel Jack valahol összefutott. Érezte, hogy szükség van rá, és ez valahol megérintette atyai jóindulatának mély rétegeit és erősítette vágyát, hogy a világon rosszul menő dolgokon javítson. Lehet, a magyarázat egyszerűen abban rejlik, hogy saját igényeit nem elégíti ki az olyan munka, amelynek középpontjában csupán olajengedélyek hatalmas, megfoghatatlan problematikája, a latin-amerikai üdülőhotelték létesítése és a konzorciumok ingatlanügyletei állnak. Akárhogy is van, Jack gyakran kis üzleteknél akár ingyen is hajlandó részt venni a hatalmi játszmában. Mint a sikeres orvos, aki hetente két délután egy ingyenes klinikán is rendel, vagy titokban szegény pácienseket kezel honorárium nélkül.

Talán nem véletlen, hogy Jack bátyja éppen egy ilyen orvos. Az ember nem is hinné, hogy még léteznek ilyen szentszerű, régimódi orvosok. Erőteljes felépítésű, magas ember, ártatlan arccal és a született diagnosztizáló tekintetével. Az egyetlen szerelme az orvostudomány, és talán ő az utolsó ember az országban, aki még fenntartás nélkül hisz a hippokratészi esküben és a Függetlenségi Nyilatkozatban. Ezért, ha tudják, képzeljenek maguk elé egy olyan régi vágású, Gerald Greene-típusú orvost, aki kint lakik Canarsie-ban egy régi, kertes családi házban az U Sugárút és a 69. utca mentén, Brooklyn legmélyén, az isten háta mögött, a Floyd Bennett Katonai Repülőtér és az új áruházközpont hatalmas parkolója között elveszve. Itt pasztellszínű, aszfalttal szegélyezett ház sorok húzódnak, helyenként benzinkutakkal tarkítva, ahol tépett műanyag reklámszálók lobognak. A riasztó külsejű épüetek otthona ez, amelyek ablakai éppen csak akkorák, hogy megfeleljenek a New York államban érvényes vendéglátóipari törvény előírásainak. Ezen a vidéken az állami középiskolákat optimistán úgy tervezték, hogy Mt. Vernonra hasonlítsanak, mára azonban az iskolaépületeket körbeveszik a graffitivel teleírt ciklonkerítések. A szórványos faji összetűzések képét a Checkpoint Charlies pontnál a manhattani újságok csak háttérként használják a plexisakos rendőrök és az üvöltöző házi-

asszonytömegek fotóhoz . . . Másszóval, ez egy „változófényben” lévő világ, valójában egy félsziget, amely a Sheephead-öböl felé lejt. Piszkos strandjait elcsúfítják a használt autógumik, a szeméttel-lepek, a dűledező istállók és a furcsa kisipari üzemek, ahol vagy orrfacsaró műanyag-feldolgozás folyik, vagy lopott autókat festenek át. Szociológiai szempontból a környék lakossága zsidókról olaszokra, majd feketékre váltott, sajnos nem elég gyorsan ahhoz, hogy a feketék elégedettek legyenek, viszont elég gyorsan ahhoz, hogy a zsidók mind elhagyják, hiszen régóta Larchmontba vagy Great Neckbe költöztek. Elég gyors volt a változás ahhoz is, hogy felidegesítse az olaszokat, akik a zsidó kivonulást követően költöztek a környékre. Ez a folyamat — ha valaki nem New York-i, maga elé kell képzelnie — azt is jelenti, hogy egész területek néznek ki úgy, mint Drezda 1945-ben, ahol a hatalmas senki földjét időnként szakítja csak meg egy-egy időjárás edzette céger, hogy itt nagy építési-pari projekt veszi kezdetét egy rég távozott polgármester vezetésével. Zsinagógák, melyekből muzulmán templomok lettek; kirakatok, melyeknek üvegét rétegeltlemez borították, hogy irodaként használhatóvá legyenek; az Olasz-Amerikai Rágalmazásellenes Liga fegyveres főhadiszállásai, ál ír bárók, melyek nevét A Kelta Varázsló Sütődéjéről Mekkára cserélték; bútorüzlet, melyet most új tulajdonosa a „harcias szerzetesek” központjaként használ. A zöld ruhát és fekete övet viselő szerzetesek a Kung Fu, a karate és a dzsúdó elveit tanítják, és általában őket szokták gyanúsítani azzal, hogy a fiatal feketéket ellátják kábítószerrel, fegyverekkel, esetleg mindkettővel. Egyszóval, nem valami nagy boldogság itt élni.

Régebben ez a környék több orvost is eltartott — olyan körzeti orvosokat, akik jól ismerték betegeiket, hához lehetett hívni őket, medvecukrot tartogattak a zsebükben a gyermekeknek. A közösség változásával ezek az orvosok elmenekültek, nyugdíjba vonultak vagy kiköltöztek a kertvárosokba. A lakosság részére az orvosi ellátás a hatalmas, ijesztő kórház személytelen épületéhez kapcsolódik, amely betölti a horizontot a néhány lakótelepi házóriás és a Con Ed gáztelep között. Jack bátyja viszont kivételként itt maradt, megtanult egy kicsit olaszul, a rabbi helyett a plébánossal vitatja meg lelki ügyeit, ám végül is elszigeteltté vált a társadalmi szétválás eme áradatában. A Bedford-Stuyvesantiól a kábítószeresek időről időre betörnek rendelőjébe, és éjszaka már nem mer hához menni, mert fél, hogy kirabolják. A házat körülölelő kerítést valaki össze-

törte, míg aludt. A bűnözők lelopják kocsijáról a felniket, vagy az ORVOS feliratú fémlapot, graffitivel díszítik a bejárat ajtaját. Ahol egykor tisztelet övezte, most állandó zaklatásnak van kitéve.

S mindez anélkül történt, hogy Jack tudott volna róla — bár szereti a testvérét, útjaik ritkán keresztezték egymást, s mindketten valahogy ártatlannak találják a másikat. Los Angeles mintha már közelebb lenne Jackhez, mint Brooklyn. Nem meglepő, hogy amikor elmesélte nekem bátyja nyomorúságos helyzetét, az is a Beverly Hills Hotel Polo termének kellemes megvilágításában zajlott. Ide menekítettem ugyanis Jacket, mielőtt végzetes vitába keveredett volna egy részeg üzletemberrel, aki elmentében még hozzánk vágta: „Nem érdekel, mit mondanak Önök, én inkább megmaradok technológusnak, minthogy az államok elnöke legyek! Egész életemben a »kibaszott« pénzért dolgoztam, ezért nyugodtan mondhatok »basszmeget« bárkinek, tehát most *maguknak* is mondom, hogy basszák meg!”

„Bugris — mondta Jack elégedetten, amikor asztalhoz ültünk. — Valami háton hordozható sörcsapot talált fel, amely jéghidegen tartja a sört. A sörcsapot fel lehet csatolni az árusok hátára, akik standokon, sportstadionokban kínálhatják a hideg korsókat. Ez lenne a nagy technológia? Ez lenne a *hatalom*? Tom Swift és a háti sörcsap? Én majd elmondom neked, hogyan kell használni a hatalmat, ha akarsz tudni.

Ismered a bátyámat, ugye? Azt viszont talán nem tudod, hogy az egyik ügyfelem egy maffiafehér — talán csak hallottad, hogy néha beszélnek valakiről, akit alvilági tevékenységekkel vádolnak. Hívjuk mondjuk Mr. Pietrónak. Egyes körökben igen fontos ember, Brooklynban pedig nagy a hatalma, mert itt több üzletet is vezet. Én személy szerint kedvelem — melegszívű, bőkezű ember, aki gondoskodik a rokonairól, és én ezt igazán csodálom. Így tudom, minden rokonának vett fagyaltospultot Long Island egyik végétől a másikig. Egyszer azt mondta, hogy »Igazából nem sokat árthatnak a fagyieladással, ám az egyetlen ember, akiben százszázalékig megbíz-nék a fagyaltosstand tekintetében, az egy cukorbeteg lenne. Az leg-alább nem lopná az árut.« Pietro jelenleg börtönben ül, én időnként találkozom vele, hogy megbeszéljük személyes befektetési ügyét. A valódi foglalkozásáról nem akarok tudni.

Pietro volt az utolsó, aki az eszemben volt, amikor legutóbb szü-letésnapja alkalmával felkerestem a bátyámat — már rég nem látó-



gattam meg. Amikor Brooklynban kiszálltam a limuzinból — azt hiszem, földalattival mentem el Brooklynból, s lám, limuzinnal jöttek vissza! — látom, hogy a bátyám ideges és boldogtalan. Kicsit kérdezősködtem, és akkor elmesélte, mik történtek vele. Tíz évvel ezelőtt még a rabbihoz vagy a rendőrséghez fordulhatt volna gondjával, de most, ki tudja? Elhatároztam, hogy teszek valamit az érdekében anélkül, hogy ő tudna róla. Ebéd után — jó nagy ebéd volt, a Stage Delicatessen összes fogása, csipketerítővel — elmentem kicsit sétálni a régi környéken. Néhány háztömbbel arrébb megláttam egy sarki édességboltot, azt a fajtát, ahol papírárut, újságot és millió egyéb vacakot is árulnak, ami rendszerint a környék központja, ismered, ugye? A pultnál egy öreg fickó állt, vékony pacák, nagy fehér bajusszal, kötényben, és úgy helyezkedett, hogy láthassa az utcát. Bementem, kihúztam magam, és eléálltam úgy, hogy ne láthasson ki az ajtón — világos volt, hogy szándékosan veszem el a kilátást. Mélyen a szemébe néztem. »Szolgálhatok valamivel?« — kérdezte. — »Nem« — válaszoltam — csak azért jöttem, hogy átadjam Mr. Pietro üzenetét. Az üzenet így szól: *Ne kezdjétek ki a képviselőm bátyjával!* Én vagyok Don Pietro képviselője. A bátyám pedig a helyi orvos. Ez lenne az üzenet.«

Szóval akkor ez a fickó rámnéz, elkerekedett szemekkel. »De hát miért neked mondja?« — kérdezi. — Mit tehetnék én? Suhancok, ki tudja irányítani őket manapság? Mindenféle dolgokat csinálnak, a szüleiket nem izgatja, a szomszédság viszont nincs biztonságban. Egyre csak költöznek ide a feketék, az ember saját gyerekei nem mutatnak tiszteletet, még a pap sem érezheti magát biztonságban. Mondja meg inkább a bátyjának, hogy vegyen egy kutyát.« Merőn néztem rá. »Ne jöjjön nekem ezzel!« — mondtam. — Felhatalmaztak, hogy beszéljek magával, nem pedig kutyákról akarok hallani. Csak arra kaptam jogot — érti? *JOGOT!* — hogy átadjam ezt az üzenetet, ez minden, és most maga hallotta is. Az üzenet Don Pietrótól származik. Innentől már magára tartozik, mihez kezd, barátom. Ha kutyákról akar beszélgetni, menjen és *NEKI* meséljen a kutyákról.«

Azóta, mint ahogy a bátyám meséli, nagy változások történtek. A kerítését megjavították, senki nem nyúl az autójához, még egy csapat szomszédos suhanc is őrzi a bejárat ajtaját egy autóból északánként, nehogy rablótámadás érje. A srácok ehhez kerékvassal, hatalmas franciakuksokkal vannak felszerelve. A bátyám boldog ember. Szerinte a környék igazán szép lett. Sosem mondtam el neki,

mit léptem, sőt, Pietrónak sem mondtam, hogy felhasználtam a nevét, nem mintha megharagudna érte — nagyon jó humora van, és maga is ellene van az utcai bűnözésnek. Egyszerűen csak felhasználtam a hatalmat. És senki se tudja, hogy mindössze ennyit tettem.»

„Nem akarom, hogy a nevem megjelenjen a vásznon. Azt akarom, hogy az emberek mások érdemének tudják be a sikert. Ha olyan pozícióban vagy, hogy magad osztod az elismerést, neked magadnak már nincs szükséged rá”. [1] Ez a kijelentés, amely Monroe Stahról, a híres hollywoodi producortól hangzott el, F. Scott Fitzgerald *Az utolsó iparmágnás* c. megfilmesített művének bemutatóján, a hatalom legalázatosabb, és egyben legritkább megközelítését jeleníti meg. A hatalmat birtoklók vagy áhítozók között csak kevesen vannak, akik nem esnek bele az önreklámozás csapdájába (épp ez az oka, hogy a hatalmasok olyan rosszul tudnak titkot tartani). A hatalmat *láthatatlanul* használni tudó, Jack-féle ember ritka jelenség. Malcolm X kifejezésével élve: „A hatalmat legjobban csendben használni, anélkül, hogy felhívánánk magunkra a figyelmet.” [2] Igazságát drámai módon igazolta, hogy amikor ő maga is végül a nyilvánosság elé lépett hatalmával, gépfegyversorozat áldozata lett.

A legtehetségesebb hatalmi harcosok szeretnek a színpalak mögött dolgozni, élvezik, ha a lehető legkevesebb nyilvánossággal és felhajtással érik el, amit akarnak. Megtanulták ugyanis, hogy sokkal jobb, ha csendben és türelmesen intézik dolgaikat, hogy amit igazán akarnak, azt végül is *mások kínálják fel* nekik. A konfrontáció sürélődáshoz vezet, a sürélődás pedig lelassítja az előrejutást.

A különféle cégeknél dolgozó emberek többsége viszont úgy tartja, a hatalom legnagyobb előnye éppen az, hogy jól látható. A „szürke eminenciások” szerepe valahogy nincs fnyükre. A mai világ sem kedvez a titkos hatalomnak, hiszen az emberek többségét nem zavarja, ha valaki vezeti őket, de szeretnék vezetőjüket cselekvés közben látni, hogy osztozhassanak a küzdelemben. Ma a nyílt diplomácia hívei vagyunk, a „direkt” hatalmi konfrontációk irányítják a politikát és a munkahelyen üzött hatalmi játszmákat. A hatalmi harcok minden vállalat élető elemét jelentik, talán azért, mert a legtöbb embert nem igazán elégíti ki a munkája, de sok mindent hajlandók elviselni, ha élvezhetik mások hatalmi harcának látványát. A hatalmi játszma ugyanis egyszerre látványsport és tömegsport. Mindenki, legyen bármilyen jelentéktelen szerepe, részt vállalhat,

eldöntheti, kinek az oldalára áll, ítélkezhet, tehát bekapcsolódhat valamibe, ami az ő korlátozott feladatkörénél sokkal drámaibb és érdekesebb. Ezért van az, hogy a vehemens hatalmi harcos mindig sokkal több támogatót és szimpatizánst tud gyűjteni, mint a csendes „háttérrésztvevő”.

Azok, akik kifejezetten szeretik a hatalom nyilvános megjelenési formáit, nagyon gyorsan emelkedhetnek felfelé. Sztárok, ünnepek lesznek saját kis világukban, és a hatalom nyílt birtoklásával megteremthetik saját legendájukat, vagyis, született vezetők.

### „Joe Namath kitűnő vezető volt . . .”

David Mahoney, a Norton Simon Inc. ötvenkét esztendőös elnök-vezérigazgatója arról híres, hogy „a gyors megoldások híve”. [3] Ezek a megoldások valahogy mindig a hatalom és a siker felé vitték őt, és tényleg olyan gyorsan jutott előre, és annyira a győztes benyomását keltette, hogy „úgy tűnt, az idősebbek minden akadályt elsöpörnek az útjából.” [4] Apját a nagy világválság alatt elbocsátották a bronxi építkezésről, ahol dolgozott — fia viszont ma egy olyan konglomerátumot vezet, amelynek forgalma 1973-ban meghaladta a félmilliárd dollárt, az üdülőitalok, csomagolt ételek, kozmetikumok, szeszesitalok, divat-, és havilapok széles repertoárú piacán.

A Norton Simon Inc. Park Avenue-n elhelyezkedő vezetői irodái mind a hatalom és a pénz jelenlétét sugallják egy csendes, magabiztos, tipikusan huszadik század végi stílusban. A „fogadóterület” (nemigen lehetne várónak hívni, annyira nagy) halvány fényekkel megvilágított, a barna többféle árnyalatával díszített, csendes és lenyűgöző, mint egy fáraó sírja — valószínűleg nem is került sokkal kevesebbe. A falakon hatalmas absztrakt festmények, semleges, de rendkívül drága művészet, amely egyszerre megnyugtató és mentes a hivatkozástól. A szőnyeg sötétbarna és bézs fonott mintával, a bútorzat rozsdamentes acélból és bőrből készült — nem sokban különbözik az első osztályú reptéri várók hangulatától. Az ember szinte várja, hogy egy miniszoknyás pincér egyszer csak megjelenik, felveszi a rendelést és hallani véli a visszafogott háttérzene halk zsongását. A különbség csak egy dologban érezhető: és ez a pénz. Itt minden visszafogott és drága, és a termék méretei ellenére az ember

kétli, hogy ezeken a székeken és díványokon sokan ülnének — inkább azért vannak, hogy kitöltsék a teret.

A folyosók egyformán sötétek és hermetikusan zártak, bár egy véletlenül nyitva hagyott ajtón keresztül bepillantást nyerhetünk egy meglepően vidám nő vécébe, ahol minden fényben úszik, színes, modern, virágos csempékkel és fehér műanyaggal díszes. Mahoney saját külső irodája nagy, csendes terem, pazar kilátással New York városára. A konferenciaasztalt festett kék vászon borítja. A anyaméh-szerű fotelek világosbarna velúrban pompáznak, s mindennek fényét emelik a Tareyton-cigarettákkal (Mahoney saját márkája) megtöltött díszes cigarettadobozok. Kissé távolabb húzódik meg a fakó zöldesbarna asztal, ahol a David Mahoney által készített belső jelentés egy példánya található, mely a részvényesek számára készült az 1973-as harmadik negyedévről. A jelentés természetesen izléses kék-szürke pergamenbe kötve hever az asztalon. A fehér függönyök kecsesen meg-meglebbennek a klímarendszer szellőjére, az ablakok zárva. A másik oldalon, Mahoney magánirodája felől vita hallatszik, ahol gyakran felmerül a „működő tőke” kifejezés. Az egész olyan, mintha valaki a nyereség felé induló csillaghajó irányítótermébe lépett volna.

Nyílik az ajtó, s megjelenik maga a kapitány: magas, sovány, jóképű férfi az ötvenes évei elején, kockás öltönyben, kék pamutingben, csatos, fekete bőr Gucci-cipőben. Csuklóján vékony firenzei aranyóra, melyre sose néz rá. Mahoney küllemre a fiatal John Huston vagy Jason Robards viharezzet, kifejező, mégis önironikus jóképűségét testesíti meg — az ember könnyen el tudná képzelni Hickey szerepében az *Eljő a jegesben*. A legelső szembeszökő dolog rajta a szeme: nagy, intelligens, okos, intenzíven és lenyűgözően kék szeme van, ami egyszerre meggyőző és lefegyverző. Mahoney minden jel szerint tudja, miként kell a szemet használni — egyenesen tárgyalópartnerére néz, és mintha sohasem pislogna. Áthajol az asztalon, hogy még közelebb kerüljön a tekintete, és úgy igazítja el magát a széken, hogy a szeme egy vonalba kerüljön beszélgetőpartnerével. Lehetne akár hipnotizőr vagy színész is — valahogy nem igazán hihető, hogy üzletember, kivéve talán, hogy ezek a szemek rendkívül hideggé tudnak válni, ha kérdést tesz fel. Jackkel el-lentében Mahoney állandó mozgásban van, láncdohányos, folyton kávéval tölt magának egy rozsdamentes acél kávéskannából, élénken gesztikulál, hátradönti a széket — ám a lába így is mindig szilárdan



a földön marad. Jack jó szokását követve ő is képes személyes tárgyait fokozatosan az asztal másik felére tolni: az arany öngyújtó, a hamutartó és az ezüstözött bögre a beszélgetés közben észrevétlenül egyre közelebb kerülnek a másikhoz.

Mahoney szinte mindenben az életerőt sugározza magából. Fizikai megjelenése is megdöbbentő — sovány, tél közepén is napbarnított —, az ilyen ember bárhol, bármikor felhívja magára a figyelmet. Kisugárzása John F. Kennedy (szintén egy ír-amerikai sikertörténet) bájáéhoz hasonló — bár a szoba falán csak Nixon elnökről és feleségéről látható két aláírt, színes nagytűs.

„A hatalom nem más, mint emelőszerkezet” — állítja Mahoney. A kötelességeiről, meteorszerű karrierjéről beszélgetünk, és éppen azt próbálja meghatározni, hogyan jutott el idáig. „Vajon a hatalom meggyőzős vagy erőszak?” — kérdi, majd megvonva vállát, hozzáteszi — „esetleg manipuláció?” Kis szünetet tart, hogy megkérdezze, olvastam-e Alan Wattsot, kecsesen beleszóvi Newton harmadik törvényét a beszélgetésbe — pontosan idézve! — majd egy zseniális „Isten áldja meg őket” felkiáltással egy kalap alá veszi mindazokat, akik nem értettek egyet vele. Aztán felveszi a telefont és beleszól: „Mondja meg nekik, hogy hat órára, és vissza kell majd őket költöztetnünk” — majd ismét visszakanyarodik üzletvezetési stílusához. Mivel Mahoney szerint a hatalom nem más, mint elérni, hogy a dolgokat megcsinálják, nemigen mozog otthonosan az elvonatkozott, absztrakt hatalom fogalomkörében. A hatalom nála inkább természetes adottság, mint munkaeszköz. Őt, saját bevallása szerint „inkább a hogyan, mint a miért” érdekli.

„A világban nincs autonómia — állítja. — Nagyon kevés az a dolog, amit megtehetek. Úgy érzem, hogy szeretném vezetni a dolgokat, döntéseket hozni? Persze. Ennek ellenére nem vagyok más, mint termelésirányító.” Szünetet tart. „Alapvetően mindig csak pénzcsinálónak kellett lennem azoknál a vállalatoknál, ahol dolgoztam. Hiszen mindenhova kell egy vezető, hogy a dolgok működjenek, valaki, akiben megvannak ezek a megfoghatatlan vezetői tulajdonságok.” Mahoney példa után kutat, nem szeretné saját magát előhozni. „Mint például Joe Namath! — jut eszébe. — Őneki aztán volt hatalma . . . kitűnő vezető volt.” Mahoney szélesen elmosolyodik, és én hirtelen rájövök, miért éppen Namath jutott az eszébe. Mahoney remekül kosárlabdázott és baseballozott a manhattani Cathedral High School középiskolában, és rájött, hogy ez a tehetség

ge és a sportban tanúsított győzni akarása az egyetlen mód arra, hogy egyetemi végzettséget szerezzen. Mivel tényleg győztesként kosarazott, bejutott a Pennsylvania Egyetemre és bizonyos értelemben egyenesen ide az irodába. Még mindig a győzelemre játszik, és rokonszenvet érez a sportszillagok iránt, akiknek problémáit gyakran hasonlítja össze saját problémáival. Ami saját sikerét illeti, elégedetten nyugtázza, hogy „Mióta Mózes lejtött a hegyről a kőtáblákkal, a világot mindig is kereskedők irányították. Én is kereskedő vagyok.”

A cég irányításával kapcsolatban Mahoney abban látja szerepét, hogy a legjobbat kihozza az emberekből — ez is egyfajta kereskedés. „Nem vezényelni szeretem az embereket és döntéseket hozni, sokkal inkább kedvelem, ha áldásomat adhatom a jó döntésekre” — mondja, de az ember azért nagyon is jól el tudja képzelni, hogy nem jelent neki különösebb nehézséget olyan döntés felé vezényelni embereit, amit ő szeretne hozni. Nem is tagadja, van egy bizonyos tehetsége arra, hogy manipulálja az embereket és fenntartsa a fegyelmet. „Sokkal jobban szeretem a konszenzust — állítja, — de a teljes egyetértésben nem bízom. Ha két ember mindig mindenben egyetért, az egyikük felesleges.”

A hatalom kemény alkalmazásának említésekor Mahoney igyekszik kerülni a témát; részben azért, mert közismert történet kering a Norton Simon Inc. Canada Dry részlegének vezetőjével folytatott, két héten át tartó hatalmi harcáról. Amikor a részlegvezető rámutatott, hogy a Canada Dry részleg valószínűleg nem képes teljesíteni az éves tervet, Mahoney azt válaszolta, hogy „a hathónapos értékelő értekezletre mindennek a tervek szerint kell mennie.” Amikor a vezető visszakérdezte, hogy mi történik, ha mégsem tudja megcsinálni, Mahoney állítólag ezt mondta: „Akkor pakoljon az íróasztaláról, és menjen haza.” [5]

Ez a történet igencsak zavarja Mahoneyt, és minden igyekezetével bizonygatja, hogy a Canada Dry részleg vezetője végül is „megcsinálta a tervet” és még mindig a cég munkatársa. „Ezek a dolgok egyáltalán nem személyesek. Engem ugyanis sosem az érdekel, hogy miért nem mennek a dolgok most, sokkal inkább az, hogy mikor fognak menni? Nekem a *hogyan* kell, nem a *miért*. Persze hajlandó vagyok meghallgatni az érveket, és a jó érveket el is fogadom. Például, ha az egyik palackozóüzemben sztrájk van, inkább az érdekel, miként akar az illető vezető kimászni egy ilyen helyzetből.



Ha valakinek ez végül is nem sikerül, akkor nagyon jó indokkal és tervvel kell előállnia." Most először érezni Mahoney keménységét, ahogy aztán hirtelen témát változtat: „Hiszen végül is *ő maga hagyta jóvá* azokat a terveket, az *ő* számításai voltak!”

A számoknak különben is nagy szerep jut Mahoney szavaiban, sőt, a saját helyzetét is így magyarázza: „Nem vagyok más, mint mások számításainak összege.” Hogyan tudja biztosítani, hogy mindenki teljesítse a saját számításait, tervét? Mahoney az „el kell érni, hogy a dolgok meglegyenek” kifejezéssel él, meggyőzésről, ösztönzőkről szól („Egyszerűen csak ki kell elégténned az emberek igényeit a pénz, a biztonság iránt, ki mit akar. Valamit végül is mindenki akar, esetenként csak annyit, hogy jó asztala legyen a szép irodában”). Aztán — nem szívesen — azon is elgondolkodik, hogy a hatalmába esetleg egy kis megfélemlítés is vegyülhet. „Az emberek sok mindentől félnek, az egyszer biztos, van úgy, hogy tölem. Végére is bárki bármitől félhet, ami problémát okoz neki. Az emberek valójában nem tölem félnék, hanem *saját maguktól*. Ha jól teljesítenek, nincs mitől félniük. A félelem talán minden cégnél jelen van, s valahogy természetes is. Ahogy először ellentmondasz a főnöködnek, a félelem beléd költözik. Ezen nem lehet segíteni.”

Mahoney gyorsan rámutat, hogy a hatalom konstruktív használata nem mindig könnyű számára. Utál embereket kirúgni — „Ez az egyik legnehezebb döntés, ami rettenetesen nehéz, ha jól ismered, esetleg szereted is az illetőt — ismered a feleségét, az otthonát, a gyerekeit — de még nehezebb, ha olyan embert kell elbocsátani, akit nem ismersz, például kényszerűségből be kell zárni az egyik gyáregységet.” Egy pillanatra elkomorul, talán éppen egy döntést hoz, aztán hirtelen újra elmosolyodik és hozzáteszi: „Komolyan kell venni a munkát, de nem kell komolyan venni *saját magadat*. Más-különben a munka unalmas taposómalommá válik.”

És miként viszonyul Mahoney a pénzhez? Mindig is hatalmat, vagyont, sikert akart? „Mindig tudtam, hogy nem akarok szegény lenni” — mondja és visszaemlékszik, amikor gyermekkorában egy színházi előadás után látott egy limuzint — egy nézőre várt —, és már akkor úgy érezte, ez „hatalmat és biztonságot jelent”. Feláll, és anélkül, hogy az órájára nézne, tudja, hogy csaknem hat óra van. „Am a limuzinok és az efféle dolgok elhasználódnak — teszi hozzá. — Az ember sok kelleket kap élete során, ami fontos a hiúságának. Számomra minden a pénzre vezethető vissza. Persze nem akarom

csak úgy megkapni. Megdolgoztam érte.” Elnézést kér, hogy men-nie kell, de ilyenkor sportórja van az Alex and Walter's tornate-remben, hat óra harminc perckor, és a limuzin már lent várja. Az aj-tónál megáll és visszafordul. „A hatalommal felelősség is jár — mondja komolyan. — Ha valaki úgy érzi, pórázon vezet egy céget, a póráz mindig kétirányú: *a másik vége őt köti*.” Ezután elmegy, ke-cses sietséggel, mint jó sportemberhez illik.

Világos, hogy Mahoney nem bánja a pórázát. Lenyűgöző erejének egyik eleme, hogy *sosem* veszi magát komolyan: a hatalom játék, ő jó játékos, sokszor nyer, néha veszít, de nyilvánvaló, hogy rengeteg izgalmas dolgot tapasztal mindeközben. Őt nem lehetne azzal vá-dolni, mint egy másik nagy cég vezetőjét, akiről azt mondják, „fur-csa szerzet, bármilyen spontán reakció nélkül, akinek hatalmi éhsé-gét sosem lehet csillapítani.” [6]

Persze, Mahoney pozíciójából és természet által adott kecsessé-gével sokkal könnyebb ilyen lefegyverző módon részt venni a ha-talmi játszmában. (A *New York Times* például nemrégben Robert Redfordhoz hasonlította — ebből jól látszik, milyen sztár). Ami a beosztottjait illeti, őket elsősorban azzal irányítja, amit ők szeretné-nek elérni. Mint ahogy valaki egyszer megjegyezte az ITT vezetőit irányító Harold S. Geneen módszeréről: „A limuzinokkal fogta meg őket.” [7] Mahoney viszont kellemes, simulékony ember, ritka a mai világban, és inkább arra támaszkodik, hogy „olyan feszültséget keltsen a cégben, ami részben az ambíciót, részben a lelkes örömet növeli, de nem hiányzik belőle egy kevés félelem sem.” [8]

Az emberek által leginkább értett hatalmi forma a félelemkeltés: sok cégnél láthatunk olyan jelenetet, ami inkább a dzsungelvadá-dszatra emlékeztet — az áldozat elfojtott sikolyai, a sikeres ragadozó győztes üvöltése, az életben maradtak visszafogott és feszült sut-togása, akik minden egyes gyilkosság után megállapítják „hála Is-tennek, most sikerült megúsznom.” Sok ember kifejezetten *szereti*, ha félnek tőle, és nem is érzi, hogy hatalma van, amíg ezt nem ta-pasztalja. Az ő stratégiájuk az agresszió, kedvenc fegyverük pedig a harag.

Egy bizonyos mértékig irányíthatók is az emberek a félelem se-gítségével, ha másért nem, azért, mert a legtöbben igyekeznek elke-rülni a jeleneteket. Erich Fromm szavaival élve: „az állat a létére irá-nyuló fenyegetésekre dühvel és támadással, vagy félelemmel és me-

neküléssel reagál — a menekülési reakció általában gyakoribb.” [9] Vannak, akik jól elsajátítják az álcázás tudományát, ami igen hasznos lehet például az értekezleteken, ahol gyakran megesik, hogy kiválasztanak egy bűnbakot, akinek hirtelen és nagy vehemenciával támadnak neki. Ha a támadás váratlan, a sokkhatás és a meglepetés rendszerint megakadályozza, hogy a többiek a bűnbak segítségére siessenek — így lehet a legjobban elleplezni a támadó saját hibáit. Az emberek többsége boldogan dolgozik szigorú vezetés alatt, még akkor is, ha rossz irányba viszi őket. A hatalmi játszma fejlődésével azonban ez a módszer primitívvé és veszélyessé válik. A nyílt konfrontáció gyakran kikerül irányításunk alól, különösen, ha nyilvánosan zajlik. A sikeres hatalmi harcok ezért hamar megtanulja, hogy messze elkerülje.

A félelmetes indulatok kimutatása néha hasznos, ám rendszerint a *védekező* játszmák tartományába tartozik. A legtöbb vezető, még a csúcsos is, inkább elkerüli a nyílt ütközéseket azon kollégáival, akik „nem elég strapabírók” vagy kevésbé indulatosak. Túl sok bizonydalommal járna.

Ugyanakkor nem szabad elfelejtenünk arról, hogy azok, akiknek gyakran elszabadulnak az indulataik, rendszerint komoly előjogokat és szabadságot élvezhetnek, csak hogy csődben maradjanak — ennek ellenére ritkán jutnak komoly hatalmi pozícióba. A legtöbb, amit tehetnek, hogy haragjuk rituális kimutatásával elijeszítik a fészkük felé közelítő behatolókat. Az állatvilágban a hím szővőrétek viselkedik így, aki bal lábát lengeti „a többi hím rák felé figyelmeztetésként . . . és területe határainak őrzésképpen.” [10] Az átlag vezetőn mutatkozó hasonló indítatású jegyek legtöbbször az arcán tükröződnek — kipirul, felfújódik, a szemek mozdulatlanul merednek egy pontra, az ajkak közepén összeszorítva, a széleken remegve. Az emberi lény területvédelmező mintáit követve az indulatrobbanások akkor a legsúlyosabbak, ha az illető irodáján *kívül* kerül rájuk a sor, hiszen a dühöt csak növeli az a bizonytalanság, ha valaki nem „a saját terepén” küzd. A bölcs vezetők ezért az efféle konfrontációt rendszerint azon emberek irodájában vállalják csak, akiről közismert, hogy hajlamos elveszíteni a fejét — saját területén talán engedékenyebb lesz.

A harag ilyen jellegű kimutatása rendszerint bizonytalansági érzésből fakad. Ezért a hierarchián felsőbb szintekig jutottak általában megtanulják, hogyan uralkodjanak magukon és hogyan nyugtassa-

nak meg másokat. Ők ugyanis tudják, hogy a hatalom valójában „a szándékos hatások tetszés szerinti előhívását” [11] jelenti, nem annyira az erőszakos magamutogatást. Bár sok hatalmas ember valamikor „Kemény fiúként” kezdte, hiszen ez az egyik legkönnyebb, leggyorsabb játszma, amit az ambiciózus játékos lejátszhat, többségük hamar megtanulja, hogyan uralkodjon magán a józan ész segítségével. A trükk abban rejlik, hogy az embereket úgy kell rávenni valaminek az elvégzésére, hogy közben *szerezsek*, amit tesznek, hogy mindenki úgy érezze, valójában *ő akarta* megcsinálni.

## „ . . . Lehet, hogy gyenge vagyok.”

W. Michael Blumenthal egyedülálló eset. A Bendix Corporation elnök-vezérigazgatója egy olyan céget vezet, amely 1972-ben csaknem kétfélmilliárd dollár bevételt ért el (ebből a jövedelme 56 400 000 dollár volt). Blumenthal legendás hírnévnek örvend mint afféle „kemény fiú”, aki egyik korábbi munkáltatója szerint „arrogáns és túlzottan is rámenős.” A *Fortune* magazin egy figyelmeztetéssel kezdte a Blumenthal ismertető cikkét: „A Bendix Corp. Michigan államban, Southfieldben található központjába látogatók jól teszik, ha nem állnak túlságosan közel a csukott ajtókhöz. Túl nagy lenne a veszély, hogy egyszer csak berúgja azt W. Michael Blumenthal . . . Blumenthal ugyanis nem egyszerűen belép a szobába — sokkal inkább berobban, aminek következtében fájdalmas púpra számíthat bárki, aki véletlenül az útjában áll.” [12]

Ez a drámai kép természetesen igen bosszantja Blumenthal, amit a vele való beszélgetés során hamar felfedezhetünk — ám az is rögtön érezhető, hogy volt idő, amikor ugyanezt a történetet kifejezetten hízeltgőnek találta volna. Blumenthal az ipari vezetők igen sajátos típusa, talán egy új generáció első és legsikeresebb képviselője — olyan ember, aki sikereket ért el a tudományos világban és a kormányzásban, és aztán váltott át arra, hogy IQ-ját az iparban csillagászati fizetésért és osztalékért kamatoztassa. Blumenthal közgazdaságtant tanított a Princeton Egyetemen, és visszautasította a Crown Cork International dugógyártó cég csábító állásajánlatát. Két évig dolgozott minisztériumban, majd négy éven át a „Kennedy Kör” néven ismert nemzetközi kereskedelmi tárgyalódelegáció el-



nőke volt. Ő volt mindeztáig a legfiatalabb nagykövet. Ránézve nehéz elképzelni, hogy képes lenne bárkit is kiütni — vékony, szürke, fiatalos ember, kissé kopaszodik. Legjellegzetesebb jellemvonása a határozott, előreálló állkapocs. Blumenthal nem jellemzi az a hihetetlen és jól látható fizikai életerő, amitől David Mahoney minden csoportból kitűnik. Épp ellenkezőleg, inkább kicsinek és fáradtnak látszik, amit még hangsúlyoz kifejezetten sápadt arca és szürke öltönye, mely szinte láthatatlanná teszi. Ha csendben ülne egy ingázó vonaton, mindenki egy New Jerseyből hazafelé tartó könyvelőnek nézné: középkorú férfi, akinek mások gondjaival kell törődnie, miközben jól tudja, hogy többet kellene mozognia a szabad levegőn, de azt is tudja, hogy úgyse fog. Blumenthal viszont szinte sosem üldögél csendben — állandóan, folyamatosan és türelmetlenül beszél. Az idő nagy részében sikerül visszatartania bosszankodását, de ez jól láthatóan Herkuleshez illő erőfeszítésébe kerül. A legkisebb zavaró tényező azonnal feszültséget ébreszt benne, ami csak akkor szűnik meg, ha képes visszatérni a párbeszédhez és újra irányítás alá vonni a beszélgetést. Világosan látható, milyen nehezére esik meghallgatnia másokat, ahelyett, hogy kioktatná őket, és még nem is igazán sikerült megvalósítania ezt az átváltozást. Ezt az is bizonyítja, hogy furcsa szokásává vált nyelvét teljes hosszában kinyújtani lefelé, miközben másokat hallgat. A gesztus valahogy mégsem tűnik gorombának. Nyilvánvalóan tudat alatt ezt az egyetlen módot találta arra, hogy visszafogja magát és ne vágjon bele a másik szavába, ne vegye vissza a párbeszéd fonalát.

A gorombaság nagyon is jelen van a gondolataiban, ahogy a New York-i Regency Hotel egyik lakosztályában beszélgetünk. A hatalom és a vagyon minden modern tartozéka jelen van itt — Blumenthal személyi titkára, a Bendix PR alelnöke, a rá váró limuzin, amely majd a következő megbeszélésre szállítja, sőt, felajánlotta, hogy később együtt repülhetünk Bostonba a Bendix magángépén, ha netán nem sikerülne addig befejeznünk a beszélgetést. Tényleg, nem goromba. Sőt inkább kecses, de türelmetlensége jól figyelmeztet az udvarias külső mögött lakozó erőszakos indulatokra.

„Sosem voltam goromba — mondja — de lehet, hogy néha egy kicsit *érdes* voltam. A személyi lapomon mindig az állt, hogy tehetséges fiú, aki megcsinálja a munkát, de egy kicsit tüskés.” Egy pillanatra elhallgat, a „tüskés” szó a levegőben marad, s ez engem David Mahoney egyik kijelentésére emlékeztet: „A hozzáértésért cse-

rébe, ha kell, mindig elfogadom a tüskés magatartást.” Blumenthal egy pillanatra felnéz a plafonra, majd folytatja: „A gyakorlat megtanított arra, hogyan kapcsoljak ki, hogyan hagyjam, hogy minden a maga természetes rendje szerint haladjon. Az ember megtanulja, hogyan változtassa meg magát . . . Ha valaki sikerrel akarja a hatalmat használni, éreznie is kell a hatalmat. Ez egy mélyről jövő érzés, amelynek segítségével némi biztonsággal meg lehet jósolni, hogy egyes esetekben hogyan reagálnak majd az emberek, ezért az is előre látható, mikor lesz gond valamiből. Pozitív értelemben érteni kell, mi motiválja az embereket. Pejoratív értelemben pedig tudni kell, hogyan lehet őket manipulálni. *Manipuláció*. Utálom ezt a szót. Ez számomra azt jelenti, hogy embereket negatív értelemben, a saját előnyére használ ki valaki . . . Ám, ami a korábbi sajátságomat illeti, ami tele volt a tüskéséggemről, a törtételemről szóló történetekkel, tényleg inkább olyanok látom most magam, aki mindaddig ügyesen manipulálta az embereket, hogy most már ne kelljen . . .”

Kétségtelenül van még valami professzoros Blumenthalban, de a legszembeütőbb az, hogy beszédmodora, a pontosság, a „megcsináljuk” lelkesedése és az elkötelezettség az energia mellett („Az energia — mondja — a hatalom legfontosabb összetevője.”) mind a Kennedy-évek visszatükröződése. Egy olyan időszak maradványai, amikor lehetségesnek tűnt a tudományos és a politikai világ összekapcsolásával új stílust kialakítani. Ma már csak Kissinger maradt e furcsa házasság győztes példjaként, és Blumenthal — aki szintén német-zsidó menekültként teljesített jól a tudományos világban, melyet aztán a nagyobb hatalom kedvéért hagyott ott — sok mindenben rá hasonlít. A hangja kevésbé akcentusos, de ő is pontos, tanáros módon beszél a nyelvet, és szívesen használ az új-kennedisták által kedvelt szófordulatokat, mint amilyen a „mélyről jövő megérzés”, a „közös platformra bírni másokat” vagy a „kiválóság”. Némileg nosztalgikus stílusa abban is közös Kissingerével, hogy türelmetlenül elítéli az önmagánál kevésbé intelligens és művelt egyéneket, és azokat a professzorokat is, akik a kormányba kerülve nem tudták megtanulni, hogy „semmiképpen nem lehet a szekeret előre tolni, ha nem sikerül másokat is közös platformra bírni”. A jelen körülmények között tehát nem meglepő, hogy Blumenthal PR-vezetője is olyan emelkedett kifejezéseket használ, mint „az összekapcsoltság kritériuma”. Saját főnökéről úgy nyilatkozik, hogy „minde-

nekefelett rendkívül hatékony ember. A hatékonyság az ő esetében ugyanaz, mint a *memento mori* az egzisztencialisták számára." Az ember szinte látja, hogy amikor Blumenthal átvette a Bendix vezetését, a cég southfieldi központjában jelentősen megugorhatott az *Encyclopaedia Britannica* és a legkülönfélébb idézetgyűjtemények beszerzési rendelése.

Akinek sikerült pénz és hatalom birtokába jutni, Blumenthalhoz hasonlóan általában tagadja, hogy érdekelné a pénz. Annak ellenére, hogy a Regency Hotel lakosztályában lakik, valahogy mégis úgy érezn, hogy Blumenthal ezt komolyan is gondolja. „Engem elsődlegesen egyáltalán nem a pénz érdekel — mondja. — Professzor-ként 1958-ban évi ötezer dollárt kerestem, ezért tényleg megrázott, amikor a Crown Cork vállalat alelnökeként hirtelen egy tízenháromezer dolláros ajánlatot kaptam. De nem ezért hagytam ott Princetont és nem is ezért cseréltem fel a kormányzati munkát a Bendix cég vezetésére. Azért jöttem el Princetontól, mert untam az elsőrendű tudós kötelezettségeit — ehhez ugyanis szükség van egy jó adag *Sitzfleisch*-re: tudnod kell szívósan ülni a fenekeden és kutatni.” Blumenthal igazából „a hatalom gyakorlása” motiválja, az a vágy, hogy minden korlátot képes legyen meghaladni. Amikor először Washingtonba érkezett, lenyűgözték a körülötte dolgozó emberek; ám, ahogy rámutat „minél magasabbra jutottál és minél közelebb kerülteél ezekhez a hatalmas emberekhez, annál jobban láttad, hogy ezek sem különböznek másoktól, és hogy te is legalább olyan okos vagy . . . Az ember csak ránéz valakire, aki akár az Egyesült Államok elnöke is lehetne, és azt mondja magában — én is meg tudnám csinálni legalább olyan jól, mint ő. Lehet, hogy éppen a hatalom mondatja ezt velünk. Van egy német mondás, amit a fontos emberekre szoktak használni: „ők is csak vízzel főznek” . . . Ami engem igazán érdekel, az a lehetőség, hogy kiaknázzam képességeimet anélkül, hogy bármilyen módon korlátozni kényszerülne az érvényesülésüket.”

A legtöbb mai vezetőhöz hasonlóan Blumenthal sem érdeklő a tulajdon kérdése. Amikor feltettem a kérdést, hogy szeretné-e, ha a Bendix az ő tulajdona lenne, nyomatékosan kijelenti, most először igen keményen: „Nem a tulajdon számít — hanem az irányítás. Vezérgazgatónak ezt én megkaptam! Jövő héten lesz a részvényesek egy találkozója, és enyém a szavazati jog kilencvenhét százaléka. Pedig csak nyolcezer részvényem van. Az irányítás az, ami igazán

fontos nekem . . . Szeretném elérni, hogy irányíthassam ezt a nagy állatot és konstruktív módon tudjam használni, ahelyett, hogy hülyeségeket kelljen megcsinálnom mások javaslatára.”

Ami az irányítás eszközeit illeti, Blumenthal elsősorban az emberek kiválasztását és motiválását említi, és saját bevallása szerint ezt csak a tapasztalat tanította meg neki azóta, hogy mindenki szerint nagy sietségében hajlamos volt kiütni az útjába kerülőket. „Ha egy két és fél milliárd dolláros vállalatot kell vezetni, világos, hogy az ember elbukik, ha rosszul válogatja meg a munkatársait. Nagyon fontos az a képesség, hogy jól döntsük el, mibe és kibe fektetünk energiát. Ha valaki jó az emberek kiválasztásában, képes lesz a hatalmát rajtuk keresztül használni, anélkül, hogy elnémitáná őket. Jómagam igen odafigyelek arra, hogy ne fejbőlintőzásokkal vegyem körül magam, és ez bizony nem is könnyű egy nagy cég esetében, hiszen ha az ember kétszer-háromszor beosztottjai fejére koppint, könnyen fejbőlintőzásokká válhatnak.” Blumenthal összevonja a szemöldökét, majd így szól: „Mindig mondogatom nekik, hogy »Nem akarom, hogy fejbőlintőzások legyetek!«” Ahogy ezt mondja, hangját először emeli fel, és arckifejezése kissé emlékeztet a *Sárga tengeraltjáró* Kék Meanie-éhez, aki sosem szeretett igent hallani, ha kérdezt valakit.

A hatalom ismerős problematikája: hogyan lehet embereket irányítani anélkül, hogy szolgálésküvé tennénk őket. Blumenthal a gyors intelligenciájával képes volt megtanulni, milyen fontos másokat meghallgatni (függetlenül attól, hogy közben türelmetlennek látszik), főként azért, mert egy olyan tevékenységre váltott, ahol meg kellett birkóznia a technológia és a tudomány olyan kérdéseivel is, melyekre az iskolái nem készítettek fel. „Én csak működtető vagyok — mondja — egyfajta szintetizátor, nem pedig szakember. A siker egyik fontos eleme, hogy gyorsan tudjon tanulni az ember. Amikor kormányzati ügyekkel kezdem foglalkozni, olyan területre kerültem, ahol meg kellett tanulnom olyan ügyek széles skálájával foglalkozni, melyek nyelve tele volt szakmai zsargonnal, a tények pedig rejtélyes valaminek tűntek. Árkereskedelem. Mit tudtam én az árkereskedelemtől? De mit tudna bárki más róla? Meg kell érteni az alapkérdéseket, a politika dolgait. Használni kell tudni a számítógépet — a legtöbb vállalatvezető a mai napig fél ettől, mint a tűztől. A cégünk vagy húszmillió dollárt költ évente számítógépekre, ezért minden bizonnyal fontosak. Meg kell tanulni feltenni a kérdést: „Meg tudná mondani nekem, mit is jelent ez?”



Blumenthal most feláll és a telefonhoz lép, gyorsan tárcsáz és megkérdi „Kért Lisa időpontot nekem?” Kis szünet következik. Kinyújtja a nyelvét — lehet, hogy ez csak ideges reakció az unalomra. Majd bólint, leteszi a kagylót és szélesen elmosolyodik. „Hatalom! Pedig csak egy időpontot szerettem volna megbeszélni a fodrásszal! Az ember gyorsan beleszokik, hogy mondhatja: szeretném, ha a kocsim egy óra húszkor várna rám — s látja, máris négyperces késésben vagyunk — mivel egy óra harmincra valahova oda kell érnem . . . Vagy hogy szeretném, ha ma hat harminckor Bostonba vinne a repülőgép. Ezek olyan dolgok, amiket az ember hamar megtanul elvárni. Mások szemében talán hatalomnak tűnik, pedig csak egyszerűen kényelem.” Felrángatja magára a kabátját, felveszi nehéz aktatáskáját, amely kikészítve vár rá az előtérben. Az ajtóból még visszafordul, hogy elköszönjön, majd hozzátézi: „ha valaki nagyon hiú, és megvan az ereje a hatalom kiaknázására, akkor tapasztalatból megtanulja, hogy hallgatnia kell azokra, akik segítenek a döntést meghozni, és hogy néha legjobb meggyőződésünk ellenére *alkalmazkodni kell* az emberekhez, hiszen a tapasztalat megmutatta, hogy sok szempontból milyen hasznos, ha alkalmazkodunk. Aztán az ember hazamegy, és belül rága a kétség, folyton azt kérdezi magától: »Lehet, hogy mások vállára helyezem a felelősséget, lehet, hogy szerepem csak a döntőbíróé? Miért is nem vagyok én egy erőskezű vezérigazgató? Lehet, hogy egy gyenge alak vagyok.«”

\*\*\*

Mahoney és Blumenthal számára a hatalom csak technika. Ők egy rendszer főpapjai, akik szeretik *kézben tartani a dolgokat*, és a hatékonyság igényével igazolják saját ambíciójukat. Minél több dolgot van módjuk irányítani, ellenőrizniük alatt tartani (itt a „dolog” fogalmába az embereket is bele kell értenünk), annál nagyobb a hatalmuk. Ám hatalmuk nagymértékben személytelen. Mint ahogy valaki Blumenthalról mondta: „Egy 87 000 emberből álló cég hajlamos a legfelsőbb vezetőjét bizonyos csodálattal körülvenni” — ami minden bizonnyal igaz is, annak ellenére, hogy az illető a 87 000 ember munkáját csak közvetett módon képes befolyásolni. A vezérigazgatónak gyakran ugyanúgy el kell játszania az apró hatalmi játszmákat közvetlen beosztottjaival, mint egy kisebb vállalat vezetőjének, egyszerűen azért, mert csak így tudja közvetlenül és láthatóan gyakorolni hatalmát. A hatalom szóhasználatával élve,

„az emberi tényező” nagyon fontos, ezért ha olyanokon gyakoroljuk hatalmunkat, akiket ismerünk, ez gyakran nagyobb elégedettség forrása, mintha nagyszámú ismeretlenen gyakorolnánk azt.

A nagy méret ugyanakkor meg is osztja a hatalmat. Isten a megmondhatója, hogy Blumenthal, saját félelmei ellenére távolról sem „gyenge”, ám a cég pusztá mérete következtében kénytelen a békítő és összehangoló szerepét eljátszani, bármennyire agresszív legyen is ösztönösen.

Henry Ford II-ről közismert, hogy „a hatalom minden mással összetéveszthetetlen légköre veszi körül, ami automatikusan tiszteletet, csodálatot, időnként egyenesen félelmet vált ki”. [13] Ennek ellenére még ő is kénytelen azon keretek között dolgozni, amelyeket a nagyméretű irányító apparátus jelent. Persze igaz, hogy „Ford tényleg főnök, mindig is ő volt . . . és mindig is ő marad a vezető” [14], szerepe mégis inkább egy magas szintű menedzseréhez hasonlít, nem pedig egy abszolút teljhatalommal rendelkező autokratához. Amikor rákérdeztek, miért engedte, hogy cége olyan reklámkampányt folytasson, ami neki nem tetszett, így válaszolt: „Ők akarták, ezért így lett.” [15].

Azok, akik inkább vágynak *személyes* hatalomra, nagyon más egyéniségek. Ahelyett, hogy a létező világ egy szeletét irányítanák, inkább megalkotják saját világukat. Egy közismert filmrendező mondta nekem, teljes komolysággal, hogy amikor filmet rendez, Istennek érzi magát. „Kezemben van a világ — mondta. — Olyanra alakíthatom, amilyenre akarom, eldönthetem, ki marad életben és ki hal meg, kit ér büntetés, ki él boldogan, míg meg nem hal. A filmek között lenni számomra a hetedik nap. Pihenek.” Ez persze kissé romantikus és öntelt nézet a hatalomról. Hiszen még a legdespotikusabb mozifilmrendező is valaki másnak a történetéből indul ki, és bizony meg kell birkóznia a színészekkel, művészeti vezetőkkel, írókkal, technikai nehézségekkel, a stúdió pénzügyeivel és még számos más akadállyal is a független alkotás során. Ennek ellenére eléggé közkeletű nézet, hogy azok, akik nem elégszenek meg azzal, hogy hatalmuk van a *dolgok* fölött, inkább saját világot hoznak létre, amely saját hatalmukat tükrözi. Őket ugyanis csak a mindenhatóság elégíti ki.

A mindenható ember saját világában talán hatalmasnak látszik, ám az ő pozíciójának is megvannak a gyenge pontjai. A Mahoney és Blumenthal-féle emberek még kereshetnek máshol is hatalmat,

és talán egy nap találnak is. A Jack-félék abból nyerik hatalmukat, hogy az egész világ ellen játsszák hatalmi játékaikat. Azok viszont, akik saját képükre világokat teremtenek, és ezáltal érzik magukat hatalmasnak, rendszerint kénytelenek rájönni, hogy nekik nagyobb szükségük van az alkalmazottakra, mint az alkalmazottaknak *őrájuk*. Az abszolút hatalom elérésére irányuló harcban így végül is szolgálkák és áldozatokká válnak.

### „A hatalom nem más, mint szeretet . . .”

Kívülről nézve a ház egy szokásos városi épület, jellemző a hatvanas évek Manhattanjének építészetre. Nem messze a Fifth Avenue-től, egy csendes mellékutcában helyezkedik el, ahol még hallani lehet az állatok hangját a Central Park állatkertje felől. Külsőre semmi pompa, még jelzés sem található arra, hogy ez Robert Guccione otthona és a magánirodája, aki a *Penthouse* magazin tulajdonosa és megalkotója, s akinek sikerült egy „meztelen nős” újságból világbirodalmat kiépítenie elsősorban azzal, hogy meztelenség tekintetében mindig egy lépéssel a *Playboy* előtt járt. Belül viszont csupa fényűzés, ami elének táru, stílusát tekintve valahol Mae West hálószobája és egy éjszakai szórakozóhely között. Ahol nincs régi stílusú, foncsorozott tükör, ott mindenhol arany, márvány és bársony borítja a falakat. William Randolph Hearst bizonyára otthon érezte volna magát az aranyozott kerubok, súlyos falikárpitok és aranyozott bronz bútorok között — talán csak a mennyezetet találta volna alacsonyának.

Guccione titkárnője egy szoborszerű, hosszú szőke hajú fiatal hölgy, igen aprócska fehér miniruhában vezeti föl a vendéget a főnök irodájába. Az irodában leírhatatlan káosz található. Eredetileg bizonyára könyvtár volt, és most is tele van könyvekkel, lemezekkel, telefonokkal, fotókkal, címlapokkal, posztterekkel és ruhákkal. Guccione a jelek szerint jól érzi magát ebben a környezetben. Mindig telefonközelben marad, hogy könnyen gyakorolhassa személyes ellenőrzését multinacionális birodalmán. Magas, testes ember, úgy az ötvenes éveinek elején járhat, bár nehéz lenne pontosan megmondani. Szorosan testre simuló velúr özbőr nadrágot és inget visel, az utóbbit köldökig kigombolva. A nyíláson kilátszik szőrös mell-

kasa és rengeteg súlyos aranylánc és dísz, köztük egy arany Penthouse Club kulcs. Határozott arcvonásai leginkább a kései római birodalom császáraira emlékeztetnek. Uralkodó, ugyanakkor kissé öntelt vonások, melyeken könnyen megjelenik az unalom jele. Az emberben valahogy furcsa és kellemetlen érzés ébred, amikor megpróbálja összeegyeztetni azt a Guccionét, aki a *Penthouse* magazint az amerikai életformán nyomot hagyó kulturális befolyásnak tartja („Az általunk elindított dolgok meghatározóak lesznek az ország életében”) azzal a kemény, ambiciózus New York-i fiúval, aki egy londoni vegytisztító üzemből kiindulva, némi képregényrajzolás és művészeti vezetés segítségével átvette Hugh Hefner helyét. Guccione tagadhatatlanul eléggé meggyőző, ám az ember néha úgy érzi, túlságosan is őszintének akar látszani, amikor a szociális célokról, a szólásszabadságról és az életstílus megváltoztatásáról kerül szó. Igyekszik magát a „kommunikátor” és a vállalkozó szerepében felülmúlni, mintha valamilyen képzeletbeli részvényes-értekezletre készülne a nem túl távoli jövőben. Sokkal nyugodtabb, és egészen meggyőzőbbnek tűnik, amikor arról esik szó, miként vezeti a *Penthouse* ügyeit, és mivel indokolja sikerét („Már gyerekként is vezető voltam”).

Guccione számára saját üzlete, az ő szavaival szólva „egy nagy család”. „Vannak emberek — mondja —, akiknek a hatalom tiszteletet, a hatalom szeretetet jelent. Fontos nekik, hogy szükség legyen rájuk.” Kevésbé kétséges, hogy Guccione is ilyen ember — saját nézete a hatalomról valahogy személyes jellegű, nemigen hasonlítható a Michael Blumenthal jellemző hideg elkötelezettségére a kiválóság és az ellenőrzés iránt, de a David Mahoney működését segítő prioritások tökéletes rendjére sem. Mindegyikük hatalmas, erőteljes személyiség, ám Guccione saját személyét azonosítja a *Penthouse*-zal. Nem úgy, hogy a kis énjének van némi köze hozzá, hanem úgy, hogy a *Penthouse* maga Guccione.

„Az én kis világomban — mondja, és lenézően a telefonsorokra bölint — abszolút a hatalmam . . . Igaz, hogy a hatalom korrupptá tesz, de meg is lágyítja az embert. Jőmagam nagyon atyai vagyok, rendkívül érdekelnek az emberi problémák . . . De csak egyetlen főnök van — és az én vagyok! Ezt nevezem jóindulatú diktátori hatalomnak.”

Ez a nézet viszonylag ritka a hatalmasok között, akik többsége egészen a sikerig jobban szereti, ha többnek látják mint ami, ám a



sikert követően minden igyekezetükkel *kevesebbnek* akarnak látszani, mint a valóságban, sőt, gyakran azt is tagadják, hogy egyáltalán van hatalmuk. Guccione számára minden nap egy újabb lehetőség arra, hogy bizonyosságot nyerjen saját hatalmáról, és ennek minden pillanatát élvezi. Jól látszik, hogy éppen most van átváltozófélben a kemény vállalkozóból a szexuális forradalom kulturális hőse és az üzleti sikertörténet mintaképének szerepébe. Az átváltozási folyamat nagyon is tudatos, és ennek következményeként egy olyan édeskés, racionális érvelési hangszínt erőltet magára, ami sehogysém illik hozzá, és amitől nem is érzi igazán jól magát. Ahogy például megemlíti, hogy senkin sem akar uralkodni („Mindig igyekezem a másikat megadni a kételkedés jogát”), a titkárnő éppen egy csésze kávéval szolgál fel, melyből egy csepp kilöttyen a vadonatúj özbőr nadrágra. „*Megmondtam már, hogy tányért is hozzá!*” ordít, és hirtelen az egész ember élni kezd, és mindjárt nyilvánvalóvá válik, hogy itt csak egyetlen főnök van. Újra mosolyogni kezd, mintha biztosítana minket arról, hogy iménti indulatkitörése valójában nem jellemző rá. Aztán halkan ismét hatalmáról beszél, de most, hogy az indulatai megmutakoztak, már nem képes őket teljesen elrejteni. „A hatalom valami megfogható dolog — egy szerszám, ami rendelkezésünkre áll. A nagy cégek mindig is igyekeztek *befolytani egy kávé vízbe*. De a hatalom *új fegyvert* ad az ember kezébe!” Amikor Guccione a „nagy cégeket” említi, arca megváltozik — megtelik szenvedéllyel, eltűnnek a mosolygó ráncok, és őszintén szólva még nekem is kissé ijesztőnek tűnik.

Kicsit meghökkenve felállok és körbesétálok, míg Guccione a nadrágját paskolja, majd a telefonért nyúl. Innentől nyilvánvaló, s talán nem is lep meg igazán, hogy igazi tirannus ő, olyan ember, aki a hatalmat személyes előjogának tekinti, és nem merülnek fel kétségei . . . Ám Guccione, befejezve a telefonbeszélgetést, hirtelen elfelbűsödött arccal fordul felém. „Ha az ember sikert ér el az életben — mondja, — a barátainak kilencvenkilenc százaléka eltűnik. Én semmit sem változtam, mégis visszautasítanak azok az emberek, akiket régebben ismertem és szerettem.” Ez a panasz gyakran elhangzik azok szájából, akik hatalomra tettek szert, és valószínűleg igaz is, mivel a hatalom megváltoztatta a kapcsolatokat. Valahogy úgy alakul, hogy a hatalom ösvénye nem a szeretet ösvénye. Guccione még mindig mindkettőt szeretné elérni, és reménykedik, hogy áthidalhatja valahogy ezt a szakadékot. „A *Penthouse* — folytatja —

olyan, mint egy nagy család. Itt mindenki testvér, fiú, unokatestvér, nővér. Mindenkit tisztelettel kezelünk . . . Olyan embereknek adhatok szeretetet és figyelmet, akik néha úgy gondolják, az egész nem más, mint munka.” Maga elé mered; íme egy pénzzel és hatalommal rendelkező ember, aki a lehetetlent kívánja azoktól, akik neki dolgoznak. „Még terveim is voltak — teszi hozzá elgondolkodva — akartam venni egy nagy telket, és minden kulcsemberemet oda költöztetni. Tudom, feudális. De olyan szép lenne. Egyszer még megtörténhet . . .”

Semmi kétség, bármilyen kellemes belső érzéssel jár is, azért nehéz Istent játszani. Sokkal könnyebb bizottságokkal irányítani valamit, ahol csak *befolyásolni* kell az eseményeket, nem pedig ellenőrzés alatt tartani mindent a legapróbb részletekig. A hatalom csúcán mégis nagy a kísértés: minél feljebb jut valaki, annál könnyebben tételezi fel, hogy tudja, mi lenne embereinek a legjobbját, annál könnyebb mély *felelősséget* érezni a sorsuk iránt. Hatalom az emberek felett! Micsoda kábítószert: jobb mint bármelyik drog, jobb, mint az alkohol, s nemcsak jobb, mint a szex, hanem szorosan annak része. Ennek ellenére nem árt megkérdezni magunktól, milyen hatalmat akarunk. Erre nézve sokat tanulhatunk, ha közelebbről megfigyeljük azokat, akik a csúcson vannak. Ám legtöbbünk számára a hatalom mégsem azt jelenti, hogy felelősséget szeretnénk vállalni másokért, hanem sokkal inkább azt, hogy meg akarjuk védeni magunkat. A bölcs ember hamar rájön, hogy a mindenhatóság egyben rabszolgasors. Ha valakinek túl sok hatalma van mások felett, az legalább annyira rossz tud lenni, mintha olyan emberek karmai közé kerül, akik úgy érzik, joguk van irányítani az életét.

## HARMADIK FEJEZET

### Hogyan kell élni a hatalommal

*Osztrigát azok sorsában, akik természetes és eredendő tudattalan módon gyakorolnak hatalmat mások felett; az ilyen hatalomnak mindig ára van, melyet birtokosa kénytelen megfizetni.*

— Hermann Hesse  
AZ ÜVEGGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

*Furcsa vágy, ha valaki hatalmat keres és közben elveszíti a szabadságot.*

— Francis Bacon  
ESSZÉK, II. rész, A hely nagyságáról

Hatalom nélkül nem különbözünk a fától, a sziklától, az osztrigától vagy bármí másától, ami Isten szemében értékes dolog, sőt, ami még hasznos is, hiszen a Természet összetett törvényeinek engedelmeskedik, mert hatalom nélkül nem lenne meg bennünk a világot megváltoztatni képes tulajdonság, nem tudnánk irányítani saját sorsunkat. Hatalom nélkül a mások által irányított élet feneketlen mélysége, az *alárendeltség* megalázó érzésének sötét szakadéka nyílik meg alattunk.

Valamikor nagyon régen történt a dolog, szinte egy másik világban, amikor a filmvilág még az autokraták játéka volt csak, mielőtt a televízió alázatra kényszerítette volna a nyugati part és Hollywood nagy tirannusait azáltal, hogy pénzüket meghagyva tehetetlenségre kárhoztatta őket. E kor egyik napján a Beverly Hills Hotel uszodájába tartottam, szokásos úszóleckémre. Az egyik hatalmas stúdió vezetője egy gumitutajon lebegett a víz színén, és szivarozott. Már hetek óta „házon kívül volt” a korosodó forgatókönyvíró számára, a telefont nem vette fel, a megbeszélt időpontokat lemondta, s a forgatókönyvíró ezért folyamatos feszültségben élt. Végül is közölték vele, hogy a „nagyfőnök” délután három órakor hajlandó meghallgatni őt az uszodában. Amikor az író megérkezett, megpillantotta a producert a medence közepén. Ott lebegett a víz színén, mint valami túlsúlyos, szőrös tavirózsa, ahol bárki beszélhetett vele, aki oda tu-

dott úszni hozzá. A producer azonban jól tudta, hogy a forgatókönyvíró nem tud úszni. Elátkozott emberként az író nem tehetett mást, minthogy kikölcsezőt egy úszógumit, s míg a producer szárnységédjei jól szórakoztak sajátos pihenőalkalmatosságán, minden kecsességet nélkülözve igyekezett átvergődni a medence sekély részén, az átoksújtotta ember visszafogott hősiességével, amíg a víz el nem érte az állát. A producer azonban kezével evezve apránként arrébb navigálta tutaját a mélyvízbe, s az író így kénytelen volt a sápadt, klóros vízben ügyetlenül utána evickélni — a szadizmus klasszikus, rémálom esete, mely a napfényes Dél-Kalifornia hajlázó pálmái között esett meg, miközben kisgyermek boldog zsidongása töltötte be az uszodát és gyönyörű fiatal nők kenegették napolajjal drága testüket; testeket, melyek minden kétséget kizárólag magának az írónak is rendelkezésére álltak, amíg „befutottnak” számított, és a South Rodeo Drive-beli házában saját gyönyörű medencéje mentén élvezte a guava-fa enyhet adó árnyékát. Az idős író hősieen csapkodott az állandóan távolodó gumitutaj felé, és közben egyfolytában azt próbálta magyarázni, miért van szükség szerződésének meghosszabbítására; mindeközben hatalmas kortyokat volt kénytelen nyelni az undorító vízből. Néha teljesen el is tűnt a vízfelszín alatt, majd amikor felmerült, még mindig beszélt. A végén, amikor már veszélyesen fáradtnak látszott, az úszómester beugrott és kihúzta a medence szélére, ahol a nagy ember egyik „szárnységédje” odahajolt hozzá, s miközben arany Dunhill öngyújtójával cigarettára gyújtott, határozottan, lassan és hangosan közölte az íróval, mint ahogy az ember a gyengeelméjűekhez vagy a súlyos halláskárosultakhoz szól: „Oké, hajlandó volt fogadni magát és meg is hallgatta. Most akkor öltözzön fel és távozzon.”

Hobbes elmélete ide vagy oda, semmi sem annyira brutális, mint a civilizált ember élete. A primitív élet hirtelen erőszakos jeleneit és bizonytalanságát össze sem lehet hasonlítani azokkal a megaláztatásokkal, melyeket a mi társadalmunkban lehet elszenvedni. Elég egyetlen pillanatnyi gyengeség, s máris ki vagyunk szolgáltatva szörnyetegek kénye-kedvére. S ezek a szörnyetegek a valóságban is léteznek, nemcsak barbár képzeletünk természetfeletti figurái. A hatalom eszköz arra, hogy mások kegyetlensége, közömbössége és kegyetlensége ellen védekezni tudjunk.

És ez nem azt jelenti, hogy magunknak is szörnyetegekké kellene válnunk. Függetlenül attól, hogy igaza van-e Henry Kissinger-



nek, aki szerint a hatalom nem más, mint „végső afrodiziákum” [1] (azért remélhetőleg nincs igaza), annyi biztos, hogy a hatalom önmagában véve se nem jó, se nem rossz. Megtanulhatjuk annak érdekében felhasználni, hogy szabadabbá váljunk, boldogabb és hasznosabb legyen az életünk saját és mások szempontjából, de használhatjuk a „kicsinyes hiúságunk fegyvereként, amikor figyelmen kívül hagyva büntudatot és ártatlanságot, csak arra figyelünk, mit lehet elérni.” [2] A hatalom igazi célja, hogy sikerüljön fennmaradnunk ebben a bonyolult világban.

Nem bölcs dolog, ha a hatalomra mint kompenzációs eszközre gondolunk. Azok, akik a hatalommal vélt vagy valós fizikai hátrányukat szeretnék kiegyenlíteni, minden bizonnyal keserű és haraggal teli életre számíthatnak. Napóleont sem feltétlenül az hajtotta, hogy alacsony volt, mint ahogy sokan hinn szeretnék; valójában azért lett sikeres, mert Napóleon volt. A magasság kérdése általában olyan emberek vesszőparipája, akik rossz irányban szomjazzák a hatalmat. Az is lehet, hogy a véleményt támogató férfiak még mindig hisznek abban, hogy a magasság összefüggésben van a pénisz méretével, Masters és Johnson minden erre vonatkozó tudományos bizonyítékai ellenére. Persze elképzelhető, hogy van olyan típusú ember, akinek számára szinte elviselhetetlen a gondolat, hogy valaki szó szerint lefelé nézhet őrá. Azon ritka alkalmakkor, amikor Harry Cohn vállalkozott arra, hogy étteremben vacsorázzon, állítólag mindig egy telefonkönyvet helyezett a székre, mielőtt ráült. A „magasztott sarkú” cipők, melyekkel öt centi többletet érhet el, ugyanezt az önbizalomhiányt tükrözik.

Kétség sem fér hozzá, hogy az alacsony férfiak általában valamilyen módon igyekeznek kompenzálni azt a hiányt, amely magasságukban mutatkozik. Lehetséges, hogy Winston Churchill hosszú szivarjai és furcsa kalapja is ezt a célt szolgálta. L. B. Mayer filmproducer pedig mindig csak a hatalmas, falszerű, hajlított asztala mögött fogadta látogatóit. Amikor egy-egy filmsztárral, például Clark Gable-lel fényképezték, aki normál esetben toronyként magasodott volna fölé, a filmsztárt mindig Mayer mellé ültették egy alacsonyabb székre, így fejük egyforma magasságban volt.

Bizonyos körülmények között még nemzetek sorsát is érintheti

egy ember magasságának kérdése. Paul Reynaud-t például, aki 1940-ben Franciaország elnöke volt, mindenben partnere, Hélène de Portes irányította, aki már nem egészen fiatal és kevésbé vonzó hölgy volt, viszont utálta az angolokat és minden vonatkozásban a győzelemre törekedett. Jelentős, mondhatni, abszolút hatalma volt Reynaud felett, s befolyását sokak szerint arra a tényre építette, hogy Reynaud alacsony volt, és csak emellett az asszony mellett érezte magát magasnak és erősnek. Az egyik megfigyelő szerint „Ha Reynaud tíz centivel magasabb lett volna, a történelem is másként alakul”. [3]

A magasság mindig is sokat jelentett az embereknek, ezt nem szabad elfelejtenünk. Az egyik nagy óriáscég elnöke például mindig egy zsámolyt tart az íróasztala mögött, így ha feláll, hogy valakit üdvözljön, legalább harminc centivel magasabbnak látszik. Pletykálják, hogy egyszer éppen azért kellett elhalasztani a részvényesek közgyűlését, mert az egyik beosztott elfelejtette a zsámolyt a pódium mögé helyezni. Annyi bizonyos, hogy az illető igyekszik alacsony emberekkel körülvenni magát; az ember esélyei jelentősen megnövekednek, ha vállalatnál, feltéve, hogy nem éri el a 170 cm-es magasságot. A magas emberek viszont ugyanitt veszélyben érezhetik magukat. Az elnök ugyanis imádja megalázni a nála magasabbakat, és sokszor még az előléptetésüket is úgy tervezi ki, hogy szenvedést okozzon. „A magas ember tompa agyú, az alacsony ember okos” — mondta egyszer az illető egy olyan vezetőnek, kinek munkájával nem volt megelégedve. Ugyanennek a cégnek egy másik vezető állású munkatársa pedig, amikor azt kérdezték tőle, miért marad meg egy cégnél, ahol kevesebbet keres, mint bárhol máshol, így felelt: „Hát, ez az egyetlen általam ismert hely, ahol a felső vezetésben dolgozók mindegyike alacsonyabb nálam. Ezért érzem jól magam itt. Hol máshol érezhetné igazán »nagynek« magát valaki, aki mindössze százhetvenöt centi magas?”

\*\*\*

Míg az alacsony testmagasság a hatalom felé hajt minket, az egészséget rendszerint a meglévő hatalom *biztos jelének tekintik*. Évekkel ezelőtt, amikor egyszer láthattam, hogyan lép be Robert F. Kennedy a Maine állambeli Dark Harbor egyik termébe, ahol egy csoport gazdag és egészséges ember várta, jól láthatóvá vált számomra, hogy csak úgy *sugározza magából* a kicsattanó egészséget

és az energiát. Nem úgy, mint David Mahoney, hanem még nála is nagyobb intenzitással. „Istenem — suttogta mellettem egy hölgy —, nézze, mit tesz az emberrel a hatalom. Bárcsak nekem is lenne!”

Talán éppen a hatalom iránt tanúsított csodálatunk különös megnyilatkozása, hogy összekötjük a hatalom és az egészség fogalmát. A korábbi időkben feltételezték, hogy a hatalom idegeskedésre, betegségre, korai öregségre és kopaszodásra vezet — mint a maszturbáció. Manapság viszont elvárjuk, hogy a hatalmasok kicsattanjanak az egészségtől, és ez legtöbbször így is van. Akár a kiegyensúlyozott nemi élet, a hatalom sikeres gyakorlása is lehetővé teszi, hogy az emberek jól érezzék magukat, függetlenül egészségi állapotuktól. Az állandó izgalmak csodálatosan karbantartják a szervezetet.

Persze a hatalomnak is ára van. Erik Erikson kimutatta, hogy Martin Luther, akinek hihetetlen szüksége és indíttatása volt a hatalomra, állandó székrekedéssel volt kénytelen küzdeni. A nagy reformert annyira foglalkoztatta szerencsétlen betegsége, hogy még spirituális megvilágosodása is épp a vécnél ülve következett be. Erikson rámutat, hogy Luther „görcsösen igyekezett megőrizni a dolgokat” [4], elraktározta energiáját és tudását, mintha előre látná, egyszer az egészet egyetlen, robbanásszerű pillanatban el kell engedje, olyan tisztító erejű villanásban, ami Luther magát és az egész egyházat megtisztítja majd. Talán furcsának tűnik, de a hatalomért gyakran kell székrekedéssel fizetni még a Luther-nél jóval kisebb figuráknak is — talán éppen azért, mert a hatalmasok nemcsak irányítani igyekeznek minden lehetséges dolgot, de *megtartani* is. Akár így van, akár nem, a hatalom lépcsőin felfelé haladva egyre több hashajtóra van szükség. Sok általam ismert hatalmas ember nemcsak küzd a székrekedés problémájával, hanem egészen nyíltan beszél is róla, mintha az sikerük egyik bizonyítéka lenne, a magukra kényszerített önsanyargatás egyik formája. Tapasztaltam például olyat, hogy a filmforgatást minden reggel kilenc óra harminckor le kellett állítani, hogy a filmrendezőnek — aki a filmiparban nagy hírnévnek örvendett — legyen ideje megívni mindennapi csatáját a kellenet beleivel. Távozásakor a színészek és a technikusok sok sikert kívántak neki, és amikor visszatért, mindig pontosan, apró részletességgel elmesélte, mi történt, vagy éppen nem történt. Fokozatosan kezdtem rájönni, hogy egyfajta státuszszimbólummá nőtte ki

magát, hogy az illető megvitathatta másokkal beleinek aktuális állapotát. Gondoljunk csak bele: valaki képes rákényszeríteni másokat, hogy úgy beszéljessenek a szaráról, mintha az a világ leglenyűgözőbb témája lenne. Kell nagyobb bizonyíték a valós hatalomra, hogy akár száz embert, esetleg még többet arra kényszeríthetünk, hogy úgy tegyenek, mintha érdekelné őket, mit alkotott főnökük a vécnél? Nem véletlen, hogy Joseph Mankiewicz egyszer egy más összefüggésben megjegyezte: „az egész világ hozzá van láncolva Harry Cohn seggéhez”.

És mintha ez sem lenne elég. Tudósok egy csoportja kimutatta, hogy a hatalom (illetve a „teljesítményorientáció”) sokban összefügg a szérum húgysavval, amely a vérben jelenlévő, részben a köszvényért is felelős összetevő, s melyet „a szív koszorúsér-betegségek egyik lehetséges okozójának” tekintenek. [5] A hatalommal rendelkező, sikeres embereknel a szérum húgysav szintje rendszerint magas, a legalacsonyabb pedig a munkanélkülieknél, ami lehangoló hír lehet a hatalomra vágyók számára. A vérnyomás és a vér koleszterinszintje egyaránt nagyobb azoknál, akik olyan posztton vannak, ahol „felelősséggel kell viseltetniük másokért”, következésképp nem igazán meglepő, hogy az országos felmérésre válaszoló üzletemberek harminc százaléka úgy érezte, munkája „kedvezőtlen hatással van az egészségére”. [6]

A hatalomhoz vezető út természetes kísérője a stressz és a felelősség is, ám erősen gyanítom, hogy azok az üzletemberek, akik egészségük megromlásáról nyilatkoztak, egyszerűen csak a „szenvédési hányadosukat” akarták javítani. Ez mintegy analógiája lehetne a puritánok boldogság/fájdalom felfogásának, ami szerint a boldogságot csak azonos vagy nagyobb mennyiségű fájdalom árán lehet megváltani. Ezen alapelv kiterjesztése azt jelenti, hogy a hatalom élvezetét csakis megfelelő mennyiségű szenvedéssel lehet igazolni. Az alaptétel egyszerű: az emberek szerint nem kellene szeretnem a hatalmat, bár valójában mindennél jobban vágyom rá, ezért úgy kell tennem, mintha mások kényszerítették volna rám, és igyekeznem kell mindenkit meggyőzni, hogy a hatalom igen fájdalmas teher, melyet csakis az ő érdekükben vagyok kész magamra vállalni. Gyakran előfordul például, hogy valakit csak akkor léptetnek elő, ha panaszkodni kezd, mennyire igénybe veszik és milyen sok áldozatot volt kénytelen meghozni. Bizonyos szinten ezzel még a versenytárs kollégákat is meg lehet nyugtatni, hiszen azt sugalljuk ne-



kik, ők sem élvezték volna ezt a munkát, ha megkapják. Mélyebb szinten viszont az egész abból az érzésből következik, hogy az emberek szerint nincs abban semmi rossz, ha valaki *gyakorolja* a hatalmat, ám kifejezetten rossz tulajdonság, ha ezt láthatóan *élvezi is*.

Nem meglepő tehát, hogy a hatalommal rendelkezők között sok a hipochonder. Egyfelől arra vágyunk, hogy parancsokat osztogathassanak és irányíthassanak; másfelől viszont szeretnénk, ha babusgatnák őket és értékelnék erőfeszítéseiket. E két, egymással ellentétes vágy összebékítésének egyik módja, ha nyíltan, nyilvánosan és állandóan szenvedünk — köhögéssel, tüsszögéssel, nyögéssel, sánthúzóval és sípoló légzéssel adjuk mások tudtára, hogy a hatalom nyúgai már túljutottak az elviselhetőség határán. A nyaralási szokásokra vonatkozó egyik közelmúltban készített felmérés szerint a hatalommal rendelkező vállalati vezetők „egyre jobban elfordulnak a hosszú, zavartalan pihenési-nyaralási időszakoktól. Sokan közülük nem is veszik igénybe az őket jogosan megillető szabadság teljes idejét. . . . Mentálisan sosem távolodnak el az irodától. . . . Mint természetű fogva harcos személyekhez illik, a vezetők is sokkal jobban érzik magukat a frontvonalon, még akkor is, ha kimerültek vagy jól tudják, hogy veszély fenyegeti egészségüket. Nagyobb biztonságban érzik magukat az első vonalban, mint a harcfront mögött; inkább harcolnak tehát, mint pihennek.” [7]

Ne hagyjuk figyelmen kívül a szöveg romantikus megfogalmazását: „természetű fogva harcos személyek” — ez a szófordulat rögtön sugallja, hogy a munka nem más, mint frontharc. Szinte szánkra rája, hogy a vezető valójában nem kevés veszélynek teszi ki magát, ha frásztala mögött ül. . . . A valóság viszont inkább az, hogy igen sok felső vezető azért marad az íróasztala mögött, mert unja a családját, vagy mert fél, hogy bárki rájöhet a cégéről, hogy nélküle is működik. Vannak olyanok is, akiknek megéri, hogy egész nyáron az irodában kuksoljanak, csak hogy elmondhassák: „Én sosem megyek szabadságra”. Ezzel növelik a kötelező „szenvedési hányadosukat”.

A sikeres emberek gyakran panaszkodnak a stresszről, feszültségről és túlhajszoltságról, ám ez sok esetben nem felel meg a valóságnak. Ha mégis, akkor azt csakis maguknak köszönhetik. Ez csak büntudatuk egy formája, a bennük munkáló félelemnek a megtestesülése. Thackeray-nek talán még igaza volt, amikor kijelentette, hogy „Mindenki, aki másokat vezet, született álszent.” [8] és hogy tényleg nem helyes dolog szeretni a hatalmat.

De mégis mindenki szereti. Patrick Anderson regényíró szavaival élve: „Olyan, mint a nő, aki mellől sosem akarsz kikelni az ágyból. De ez nem minden, legalábbis a legjobbak számára nem minden. A hatalommal mindent megtehetsz, ha elég okos, kemény és szerencsés vagy. Mindennap orrába rúgnak, de van néhány pillanat, amikor az ember mindent jól csinál, amikor minden a mi utunkat egyengeti, amikor minden bejön, amikor megnyerjük a játszmát, függetlenül attól, hogy ezt mások észreveszik-e, megértik-e vagy egyáltalán törődnek-e vele.” [9]

Lehet, hogy itt van a hatalommal való együttélés problematikájának a kulcsa: ez az egyik legszemélyesebb vágyunk, hiszen még a nemi élet intimitását is meg kell osztani valaki mással. A hatalom viszont egészen *magánjellegű* szenvedély, a győzelem vagy a veszteség mind belül zajlik, és csak mi tudjuk, hogy tényleg nyertünk-e.

„Hatalom!” — mondta John J. McLaughlin tiszteletes, egy igen ellentmondásos jezsuita, aki az elnök speciális személyi titkára volt, és minden jel szerint legfőbb funkciója a Nixon-vezette Fehér Ház fő ördögűző posztja volt. „Mit tudunk a hatalomról? Semmit. Nemi életre nevelés már van az iskolában — miért nincs hatalomra nevelés? Így megtanulhatnánk, kiképezhetnénk magunkat arra, miként birkózzunk meg a hatalommal.” [10]

Sok igazság van ebben, bár az embert elbizonytalanítja, hogy McLaughlin atya vajon mivégre támogatta Hanoi bombázását éppen karácsonykor, miért támogatta Haiphong aláaknázását és az elnök Watergate-kapcsolatát. Elgondolkozhatunk, hogy vajon ő maga képes volt-e észrevenni a különbséget a saját maga által „a hatalom két útjának” nevezett lehetőség között, melyből az egyik „lehetőség kis éntünk kiterjesztésére”, a másik „lehetőség a szolgálatra”. Valójában keveset tudunk a hatalomról, és ahogy a történelmet tanítják ebben az országban — már ha egyáltalán tanítják — még az is meglepő, hogy legalább ennyit tudunk. Az ember századokon keresztül tudta jól vagy romboló módon, önmagát szolgálva használni a hatalmat; és a történelem gondos tanulmányozása mutathatja meg, hogy a hatalom mely formái tesznek korrumpált és miért. Ha ezt nem tudjuk, az csak azért van, mert *nem akarjuk* tudni.

A Watergate-botrány kiobbanásával egyidőben jelentek meg a hatalom gonoszait ostromozó szentbeszédék, mintha a Richard M. Nixon által vezetett Fehér Ház maga lett volna Nabukadonozor pa-

lotája. Pedig mi más lett volna a Watergate-ügy, mint a tehetetlenségért kényszerűen fizetett ár egyik kiváló példája? A betörés és az abból következő események mögött meghúzódó indok nem volt más, mint bizonytalanság és irigység, az elnök rettegett féltelme, hogy még itt, a Fehér Házban sem tudja igazán gyakorolni a hatalmat; a belső önértékelés hiánya, ami szorongással töltötte el, hogy nincs joga ott lenni, ahol van; hogy bármikor kiderülhet róla, hogy gyenge, hétköznapi ember.

George Allen, a Washingtoni Redskins Nixon által kedvelt futballedzője, talán öntudatlanul is az elnök gondolatait fejezte ki, amikor ezt mondta: „Csak az él valóban, aki nyer. Ezt világosan megmondtam a játékosaimnak. Valahányszor nyertek, újraszülettek, és valahányszor vesztek, egy picit meghaltok.” [11] A hatalom alapja azonban nem az, hogy az ember állandóan csak nyer. Aki minden csatáját meg akarja nyerni, lehetetlent vár magától és a világtól, és várhatóan összeroppan az első vereségnél. Akinek valóban van hatalma, az képes elviselni a kudarcot és a megaláztatást, mély bölcsességet merítve ezekből. Képes arra, amit John F. Kennedy úgy nevezett, hogy „nyomás alatt megnyilatkozó elegancia”.

A hatalom esszenciája az, hogy képesek vagyunk megbirkózni az élet kihívásaival, nem egy paranoid módjára reagálunk a valós vagy képzelt fenyegetésekre, és nem vesztegetjük életünket és energiánkat arra, hogy mindent az ellenőrzésünk alá akarjunk vonni. A világ egy kaotikus és veszélyes terep, mindig is az volt, és aki azt akarja, hogy hatalma legyen, annak meg kell tanulni higgadtan és nyugodtan elviselni ezt a zűrzavart. Egy dolog, hogy az embernek van egy belső igénye a rendre, de egészen más dolog arra törekedni, hogy személyiségünk belső rendjét megpróbáljuk rákényszeríteni a világra. Nincs az a mennyiségű hatalom, ami elégséges lenne ehhez, és aki ilyesmivel próbálkozik, arra elkerülhetetlenül kudarc vár. Csak bizonyos mértékig vagyunk képesek irányítani, befolyásolni és ellenőrizni másokat, és a világ tele van olyanokkal, akik *hatalmasnak tűnnek* piciny világukban, holott oda vannak láncolva az frásztalukhoz, mint a gályarab az evezőjéhez. Állandóan szorgoskodnak, éjjel nappal, mert attól félnek, hogy egyetlen percnyi figyelmetlenség vagy ingadozás aláássa a hatalmukat. Jól láthatók ezek a vonások Nixonnál, a volt elnöknel: az örömtelenség, az „örökös harc az ellenőrzésért” [12] a rögeszmés vágy, hogy „a csúcscon maradjon”, a kínos igyekezet, hogy még az apró vereségeket és ku-

darokat is győzelmeknek tüntesse fel, a rokonszenv és a megértés állandó sóvárgása, az érzés, hogy az élet valójában kemény küzdelem, amelyben a szívós munka és az akaraterő számára minden lehetséges. Nem a hatalom — talán még nem is a hatalommal való visszaélés az, ami a „Fehér Ház szörnyűségeinek forrása”, ahogy John Mitchell nevezte ezeket a kisiklásokat. „A Watergate-üggyel kapcsolatos mélységes félreértés — mondta Charles Colson, a Fehér Ház korábbi különleges tanácsadója — hogy mindenki azt hiszi, az elnököt körülvevő személyek megrészegedtek a hatalomtól . . . Nem volt itt semmi arrogancia. Ami volt, az a biztonságérzet hiánya, ami egyfajta paranoid magatartásra vezetett. Túlreagáltak az ellenünk irányuló támadásokra, és egy halom más dolgot.” [13] Kétség nem fér hozzá, hogy „a Nixon-féle Fehér Ház stílusát egyfajta mély önsajnálattal jellemezte és formálta” [14], az önsajnálattal pedig egyáltalán nem olyan érzés, ami olyanok sajátja, akik tudatában vannak hatalmuknak. Mi több, elkerülhetetlenül súlyos hibákra és az ügyek dilettáns kezelésére vezetett. Egy olyan csoport, amelyik valóban rendelkezik hatalommal, minden további nélkül kirabolhatta volna Daniel Ellsberg pszichiáter rendelőjét vagy lehallgathatta volna Larry O'Brien telefonját — egyik sem iszonyatosan nehéz dolog. Ezek azonban a Fehér Házban bejedit amatőrök voltak, akik úgy érezték, nincsenek felkészülve, hogy a profik ligájában játsszanak, ezért állandóan bizonygatniuk kellett maguknak, hogy „az el-lenségétől” való féltelmük megalapozott.

Persze a Nixon adminisztráció nem tekinthető különleges esetnek e tekintetben. Sok ember, aki *hatalmasnak hiszi* magát, közelebbről megvizsgálva csupán bejedit, szorongó valaki. Tévedés fel-tételezni, hogy a pozíció és az ember egy és ugyanaz. Valakinek lehet hangzatos titulusa, nagyhatalmú posztja, pénze, befolyása, de ha azt látjuk, hogy kezével állandóan babrál az frásztalán, ha képtelen a szemünkbe nézni, ha hol keresztbe teszi a lábát, hol leteszi a föld-re, mintha állandóan viszketés gyötörné a lába között, ha hallva a telefon csengését nem tudja eldönteni, hogy felemelje a kagylót, vagy ne reagáljon a hívásra, akkor azt hiszem, megalapozottan következtethetünk arra, hogy olyan valaki van előttünk, akinek nincs hatalma. Legyen bármilyen szerény a pozíciónk, jó esélyünk van, hogy mindent megkapunk tőle. És milyen gyakran nem ismerjük fel az ilyen helyzeteket, milyen sokáig tart, amíg felismerjük a különbséget a valódi és a megjátszott hatalom között, micsoda lehetősége-



ket szalasztunk el azzal, hogy nem nyitjuk ki a szánkat a megfelelő időben!

Gyakran ott keressük a hatalmat, ahol csak félelmet, kapzsiságot és önérdeket találhatunk. Meg kell tanulnunk felismerni a hatalom jeleit, és könnyörtelenül, állandóan és megfelelően harcolni saját hatalmunkért. Mint ahogy a nemzetek is hol a diplomáciát, hol a háborút vetik be saját függetlenségük megőrzése érdekében, nekünk magunknak is meg kell vívunk a hatalmi harcainkat annak érdekében, hogy önmagunk lehessünk. Csak így kerülhetjük el, hogy „[az események] irányítsanak minket ahelyett, hogy mi irányítanánk azokat.” [15] Nem kevesebb forog kockán, mint hogy képesek legyünk olyanok lenni, amilyenek valójában lenni szeretnénk, nem pedig olyanok, amilyenek mások akarnak minket látni. Hiszen mindannyian azt szeretnénk, amit Rollo May „fontosság tudatnak” nevez, amikor „az ember meg van győződve arról, hogy ér valamit, hogy hatással van másokra, és elismerést lát embertársai szemében.” [16]

Ezért, bármennyire triviálisnak tűnik is a hatalmi csata néha, valójában nem más, mint eszköz arra, hogy meghatározzuk, kik vagyunk. Eszköz, hogy megőrizzük cselekvési szabadságunkat és képesek legyünk a változtatásra. Már az iskolában korán megtanuljuk, hogy a dolgok rosszul alakulnak azoknak, akik félreállnak. Ha viszont készek vagyunk belevetni magunkat a küzdelembe, legtöbbször a mi érdekünk érvényesül. Ha valaki felveszi a telefont, megírja a levelet, hajlandó párbeszédbe elegyedni valakivel, akkor — tesszik vagy sem — máris elindított egy olyan játékot, melynek a végén vagy elégedett lesz magával, vagy az a szorongató érzése támad, hogy elnyomták, csökkentették a fontosságát. Semmi sem állandó, minden tette nagyobb vagy kisebbé teszi az embert. Még a leghétköznapibb munkahely is lehet olyan színtér, ahol hatalmunkat próbálgatjuk. A nap minden pillanata lehetőséget kínál arra, hogy próbára tegyük képességeinket, hogy élvezzük győzelmeinket, hogy tanuljunk valamit a vereségekből — mert persze nem lehet mindig győzni. A legtöbben úgy gondolják, a hatalom valahol máshol van: a szomszéd irodában, a felsőbb szinten, a Fehér Házban, vagyis valahol, ahova mi nem juthatunk el. Pedig itt van körülöttünk: csak meg kell ragadnunk. Sosem a mindennapi tevékenységünkön túl kell keresnünk, sokkal inkább *ezen belül*.

A hatalom — mftosz, ám nem kell kivonulnunk a sivatagba, vagy

hosszadalmas beavatási szertartásokon részt vennünk, hogy megérthessük jelentését és megismerhessük rejtélyeit. Amikor Carlos Castaneda, antropológus és a hatalom ambiciózus szakmunkástanulója elpanaszolta tanítómesterének, Don Juannak, hogy nem érzi magát eléggé képzettnak ahhoz, hogy kövesse vezetőjét a hatalom és tudás útján a sivatag és a hegyek ijesztő magányába, és úgy érzi, ahhoz, hogy útja jobban sikerüljön, előbb talán meg kellene szabadulnia a huszadik századi városi ember kötöttségeitől és csak aztán kimenni a pusztaságba — az öreg indián rámutatott a modern város forgalmas utcáira és így szólt: „Ez a te világod . . . te ide tartozol. Itt, ebben a világban kell keresned a vadászmezőidet. Senki sem kerülheti meg saját világának *kialakítását*, ezért a harcos sem tesz mást, mint hogy saját világából csinál jó vadászmezőt. Vadászként a harcos nagyon jól tudja, hogy a világot azért kaptuk, hogy *használguk*. Ezért igyekszik minden darabkáját kihasználni. A harcos olyan, mint a kalóz, akinek nincsenek gátlásai, ha el kell venni és használni valamit, amire szüksége van. Am a harcos sosem bánja, nem érzi sértve magát akkor sem, ha őt veszik el, és őt használják fel.” [17]

## MÁSODIK RÉSZ

# A HATALOM VILÁGA



## NEGYEDIK FEJEZET A hatalmi hadszíntér

*... a Játék maga valójában imádság volt, bár szándékosan megakadályozta, hogy valaki kialakítsa saját teológiáját."*

— Hermann Hesse

AZ ÜVEGGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

*Te vagy a vadászó erő, és ez a vadászterületed, az a hely, ahol a rendelkezésedre álló készleteket tartod.*

Carlos Castaneda  
UTAZÁS IXTLÁNBA

Aki csupán szükségszerű rabságnak tartja a munkát, a munkahely lehet kényelmes vagy kényelmetlen, kellemes vagy kellemetlen, de ennek általában véve nincs számára nagy jelentősége. Annak viszont, aki részt vesz a hatalmi játszmában, a munkahely pálya, ahol a játék zajlik, egyben végtelen lehetőségek érdekes világa. A hivatalt például lehet sakktáblának vagy harcmezőnek is tekinteni, attól függően, milyen az egyén játszmája, illetve mentális beállítottsága. A hivatal az a világ, ahol mindenki legalább nyolc órán keresztül él, s ahol a nagyobb, külső világ minden kockázata, lehetősége, veszélye, győzelme, veresége és igénye megtalálható kicsiben. E tájnak is megvan a saját képe és természeti vonásai, melyhez úgy kell közelíteni, ahogy a vadász az erdőhöz. Itt is megvannak a titkos csapások és ösvények, az itatók, ahol a környéken élők a ragadozók figyelő tekintete elől viszonylagos szabadságban mozoghatnak és gyűlhetnek össze a lakók. Vannak helyek, ahol a természetes búvóhelyek jók, vannak más helyek, ahol a veszély határozottan érzékelhető, ahol a ragadozó jelenléte szinte vibrál a levegőben.

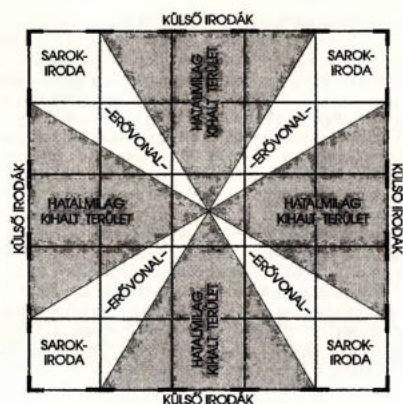
Még a leghétköznapibb hivatal is telis-tele van olyan rituális tárgyakkal, melyekkel az emberek saját biztonságuk illetve hatalmuk területét jelzik: falra ragasztott poszterek, gyermekek és szeretők, esetleg kedvelt pihenőhelyek fényképei, bekeretezett diplomák, kitömött állatok, gondosan kimásolt idézetek vagy versrészletek. A lista végtelen hosszú lehet, ám az ösztön ugyanaz: megjelölni saját helyünket. Mindenki szükségét érzi, hogy saját munkahelyét egyé-

nisége szerint „magáévá tegye”, még ha csak egy frásztalról van szó, amely szinte elvész az egyterű irodahelyiségben. Ez az oka annak, hogy a tiszta, egységes ám személytelen környezet megteremtésére irányuló központi erőfeszítések rendre megbuknak. Még a modern bankokban is fel-feltűnik ez az igény, ahol pedig az frásztalt gyakorlatilag a nagyközönség is láthatja az üveglablakokon keresztül, és ahol a személyes tárgyak kihelyezését akadályozó szabályozások meglehetősen szigorúak. Ha éjszaka valaki végigsétál a Park Avenue-n és betekint a kivilágított, egyforma frásztalok hosszú sorára, melyeken sehol egy otfelejtett papír, mindegyik asztalon láthat valamit, ami az ott ülő számára jelentéssel bír. Ez lehet egy házilagosan készült kerámia hamutartó, egy miniatűr, műanyag baseballsisak, egy rózsaszín műanyag rózsza, egy Charlie Brown asztalinaptár... A nagyközönség tekintete elől eldugott irodákban pedig nyíltan viríthatnak a személyiségjelölő tárgyak, melyek az illető fizetésének és irodájának méretével arányosan egyre drágábbá és egyre időtállóbbá válnak. Évi 40 000 dolláros határnál viszont a folyamat eléri csúcspontját, hiszen ettől kezdve az iroda megjelenséért általában már egy hivatásos lakberendező felel.

### Hatalmi erővonalak

Fontos, hogy megtanuljuk feltérképezni a hivatali hatalom „földrajzát”. Általánosságban elmondható, hogy a hivatalok inkább a sarkokon elhelyezkedő, mint a középpontban lévő hatalmi rendszert képviselik: a sarkokon elhelyezkedő irodák ugyanis legtöbbször nagyobbak és szebbek. Minél közelebb van valaki a középponthoz, annál kevesebb a hatalma. Ugyanez igaz a sorban elhelyezkedő irodákra is: a sor közepén lévőek mindig kevesebb hatalommal bírnak, mint a két szélén. A hatalom ily módon saroktól sarokig egy X alakú mintán át halad, s így egyes területek hatalmi értelemben „kihalt vidékek”, annak ellenére, hogy sokszor nagy és kényelmes, utcára nyíló ablakos irodák is találhatók ezeken a részekeken.

Ha rápillantunk a következő oldalon lévő ábrára, rögtön láthatóvá válik, hogy a „kihalt területen” lévő iroda, bármily vonzóan tűnjön is a saját ablak miatt, rendszerint kevesebb erőt hordoz, mint a hatalmi területen belül elhelyezkedő iroda. Éppen ezért sokszor



hasznosabb a hatalmi területen belül maradni és lemondani a saját ablakról mindaddig, amíg valaki be nem juthat egy sarokirodába. Azok, akik a sor közepén lévő „külső” irodákba költöznek, vagyis hatalmilag „kihalt” területre, rendszerint örökre ottmaradnak, s irodájukat bizarr összevisszaságú gyűjtemény, értelmetlen mágneses falitábla díszíti csak, fizetésük egészen a nyugdíjig nemigen haladja meg az évi 30 000 dollárt.

Ha van tárgyaló, akkor annak az iroda közepén, a hatalmi erővonalak metszéspontjában kell lennie. Ha máshova helyezik, rendszerint üresen, kihasználatlanul áll, vagy más célra használják fel, esetleg itt zajlanak az értelmetlen és időrabló értekezletek. Ha netán egy közepén elhelyezkedő irodából akarja valaki hatalmát gyakorolni, nemigen jár sikerrel, hacsak a sarki irodák tulajdonosai nem kivételesen tehetetlen, szenilis emberek, akik akár három dupla Martinit is hajlamosak meginni az ebédnél. De még ebben az esetben is kiváló hatalmi helyzetük sokszor képes megvédeni őket. Ismerek például valakit, akinek egy sor talpraesett húzás után sikerült ötvenéves korára megszereznie egy sarokirodát. Mihelyt beköltö-

zött, telirakta a gyerekei fényképeivel, hihetetlen energiával golfozni kezdett, és napokat töltött a telefonon lógva, hogy leendő golfpartnerekkel illetve további igazgatói állásajánlatok ügyében időpontokat beszéljen meg. Végül is fiatalabb kollégáinak sikerült megfosztaniuk az illetőt posztjától, s ettől kezdve cégen belüli hatalma hanyatlásnak indult. Már nem hívták értekezletekre, nem tettek az asztalára az aktuális cashflow-elemzést, nem juttatták el hozzá a vállalati belső jelentéseket, sőt egy feldühödött vezető még a belső telefonkönyvből is törölte a nevét. Senki nem vállalta viszont azt a végső méltatlanságot, hogy az irodájától is megfoszsa. A végeredmény az lett, hogy ahelyett, hogy kirúgták vagy nyugdíjba kényszerítették volna, egészen hatvanöt éves koráig hivatalában maradt. Amíg a sarokirodát magáénak tudhatta, a négy erőpólus egyike maradt, s mint ilyen, bizonyos védelemre volt jogosult, függetlenül attól, mivel töltötte napjait.

Egy másik hasonló esetben a sarokiroda tulajdonosa több, igen súlyos nehézséget is okozott a cégnek. Sokat ivott, mi több, a titkárnőjét is megtanította arra, hogyan keverjen jó Manhattan-koktélt. A probléma igazából az volt, hogy ennek ellenére kifejezetten aktív és ambiciózus maradt, gyakran dolgozott együtt a vállalat vezetésének többi tagjával, és nem volt hajlandó felelősségköreinek megkurtításába, vagy bármilyen visszatartó akcióba beleegyezni. Szinte lehetetlennek látszott, hogy irodájából kipenderítsék, és a vezetői gárda többé-kevésbé bele is nyugodott, hogy mindaddig kénytelen együtt élni vele, amíg a kötelező nyugdíjkorhatár vagy a halál meg nem oldja problémájukat. Végül azonban sikerült megoldást találni: különböző célszerű indokkal új épületbe költöztek, és az ellenállást tanúsító vezetőnek egy hatalmas luxusirodát kínáltak fel az egyik külső sor közepén, a cég új főhadiszállásán. Most, hogy kikerült a hatalmi területéről, már nem avatkozhatott bele a dolgok menetébe, és hamarosan amolyan elfelejtett „félnyugdíjas” szerepkörbe sülyedt. Az egyik érdekeltek szerint „Igazán zseniális húzás volt, másként sosem költöztethettük volna ki, hiszen nem ment volna, és ameddig abban az irodában maradt, nem is tudtunk volna a céggel sem mit kezdeni. Ezért inkább a céget költöztettük. Azért, ha az ember bele-gondol, furcsa ez az ügy. Mivel nem voltunk képesek egyetlen embert kirobbantani az irodájából, kiköltöztettünk százötven embert két emeletről egy teljesen új épületbe, ami sok ezer dollárba és Isten tudja csak, mennyi kényelmetlenségbe került — mégis megérté!”



Ha valaki már próbálkozott az irodahelyiségek újrafelosztásával, tapasztalhatta, hogy van néhány rögzült minta, melyeket egyszerűen lehetetlen megbontani — vannak irodák, melyeket tulajdonosuk semmi pénzért nem hagyna el, még akkor sem, ha egy nagyobb, világosabb iroda ígéretével csábítják. Vannak titkárnők, akik mintha területi jogokat élveznének, egyszerűen mozdíthatatlanok; bútorok, melyeknek mintha totemszerű jelentőségük lenne az adott helyen. Egyes erők pontok egészen nyilvánvalóak: például a vezetők többsége szereti, ha irodáját nem olyan könnyű megközelíteni, szemben a titkárnőkkel, akiknek munkakörü kötelességük, hogy megóvják főnököket a kéretlen látogatóktól, s ezért jobban szeretik, ha áttekinthetőségük van. A vezető számára mindig kíváncsiabb a forgalom fő vonalaiból kieső iroda, míg a titkárnő jobban értékeli azt a pozíciót, ahol a lehető legtöbb irányt képes átlátni. Érdekes, hogy a vezetők többsége abból indul ki, hogy mivel önmaga szereti, ha békén hagyják, a titkárnője is hálás lesz, ha frásztalát válaszfallal látja el. Figyelmen kívül hagyja ilyenkor, hogy a titkárnő néha inkább feladná a zavartalanságot a jó beláthatóság előnyeiért. (Még a legmagasabb rangú, biztonságiakkal védett vezetői elit tagjai között is vannak, akik úgy helyezik el saját frásztalukat, hogy felnézve jól láthassák az ajtót — nem annyira az udvariasság miatt, sokkal inkább azért, mert senki sem szereti, ha váratlanul rányitnak.)

Ha valakinek a munkaköréhez tartozik, hogy *másokat védjen*, mindig időben kell észrevennie a közelgő veszélyt, hogy megtehesse a szükséges lépéseket és figyelmeztethesse védencét. Ezért minél jobban látható a titkárnő mások számára, annál nagyobb hatalma lesz saját posztján. Míg az Amerikai Egyesült Államok elnökének irodáját tömör ajtó határolja és fegyveres titkosszolgálati emberek őrzik, a titkárnő frásztalája egy nyitott folyosón található, ahonnan jól belátható a bejárat egészen a Fehér Ház Rózsakertjéig. Kétségtelen, hogy az elnök titkárnője kaphatna ennél izoláltabb irodát is, ha akarna, ám hatalma elsősorban attól függ, mennyire látja át, ki közeledik. Tény, hogy az elnök irodáját a titkosszolgálat emberei őrzik, de mégis fennmarad a mítosz, hogy a közeledő látogatót az elnök titkárnője ellenőrzi, fogadja, és ő intézi az elnöki látogatás további rendjét is. A titkárnő frásztalája ezért megmarad hatalmi pontnak akkor is, ha a látogatást az elnök személyi titkára szervezte és az ajtónál álló fegyveres őrök minden egyes listájukon szereplő látogatót ellenőriznek, valamint figyelik az iroda bejáratát. Ha az el-

nök szóhasználatával élve „jobb” irodát kapna a titkárnő, vagyis egy személyesebb és elzártabb helyiséget, az a titkárnő számára egyenértékű lenne hatalmának csorbításával.

Amennyire fontos a jó áttekintés, legalább annyira fontos a közelség is. A legtöbb esetben ugyanis a hatalom egyenes arányban csökken a távolsággal. Ha a helyettes főnöke irodája mellett kap helyet, részese a hatalmi forrás közelségének előnyeiből. Ha előléptetik, és nagyobb irodát kap kissé távolabb, valószínűleg csökkenni fog a hatalma. A költözésből kizárólag akkor profitálhat, ha maga is címet kap és olyan munkát, melynek segítségével kialakíthatja saját hatalmi bázisát. Ismerek egy helyetteset, aki minden kísértést visszautasított, amikor jobb irodát kínáltak neki, bármennyire jó szándékúak is voltak a javaslatok. Inkább megmaradt a nagy ember irodája melletti lyukban, egy sötét és meleg, aprócska helyiségben, amit teljesen elborítottak az irattartók és a fogasok. Mindaddig őrizte ezt a pozíciót, míg saját rangot nem kapott. Egyetlen titkárnő sem lett volna hajlandó hosszabb időt dolgozni abban a levegőtlen kis kuckóban, de Sidney kitartott, és erre jó oka volt. Az egyik ajtó ugyanis egyenesen a főnök irodájába vezetett, tehát Sidney anélkül kereshette fel főnökét, hogy be kellett volna jelentkeznie a titkárnőnél, aki egy másik, folyosóra nyíló helyiségben ült, hogy minden jövő-menő embert szemmel tarthasson. Jóakarói többször kifejezték neki, hogy teljesen őrült: egy rettentően zajos helyiségben, ahol semmi magánélete nem lehet, s ami egyébként is túl közel van a férfívécéhez, hogy lehet egyáltalán dolgozni?

„Ameddig ott ültem — emlékszik vissza, immár új luxusirodájában beszélgetve — mindenről tudtam. Mindenkit láttam bejönni. Akinek várnia kellett, sokszor az én asztalomra támaszkodott, az én telefonomon egyezettette az üzleti ebéd időpontját, tehát mindenki biztos volt abban, hogy én mindenről tudok, ami a cégnél zajlik. Amikor először léptem be abba az átkozott pici lukba, csak ahhoz ragaszkodtam, hogy több telefonvonalú központom legyen és egy belső intercom rendszer is a főnök felé. Ha jól emlékszem, sosem használtam, de valahányszor a főnök telefonált, az egyik gomb világitani kezdett a telefonomon, s így mindenki, aki az irodámban volt, jól láthatta, hogy *össze vagyok kötve* a főnökkel. A hatalom közelsége sokat számít, többet, mint a tér, a szőnyeg vagy az ablak. Ott, ahol ültem, *nem kellett csinálnom semmit*, míg ha egy rendes irodába költöztem volna, az emberek csak elmentek volna az ajtóm

előtt és magukban morogtak volna, hogy ez meg ki a fene és mit csinál. Akkor igazolnom kellett volna létezésem értelmét, amit igen nehéz megtenni, amikor az ember még kezdő. Ha közel kerülés a hatalomhoz, az már önmagában igazol. Mi több, mindenki szemében jópontokat szereztem, hogy nem vagyok törtető, túlzottan ambiciózus. Többször is visszautasítottam ugyanis, hogy kényelmesebb irodába költözzem, és az emberek szerint ez a lojalitás illetve az alázat szép gesztusa volt — vagy egyszerűen csak ártalmatlannak találtak. Ha egy szép, nagy, új irodába költözöm át, az emberek egy hét múlva szívük mélyéből utáltak volna.”

### Hatalmi területek

Tanulmányozni kell a hivatal elrendezését is, és meg kell próbálnunk egységes tájnak látni. A legtöbb hivatalban a hatalmi központ lejjebb van, mint a szervezet többi része. Ismerek egy nagy befektetési bankot, amelyik az egyik Wall Street-i felhőkarcoló tetején, két emeleten helyezkedik el: a recepció és a munkatársak a felsőbb szinten találhatók, ahonnan egy keskeny lépcsőn lehet lejutni a vezetők irodáihoz. Ez az elrendezés meglehetősen közkedvelt ősrégi, talán második világháborús maradvány: ha az épületet netán bombázní kezdik, minél több emelet van közöttük és a bombák között, annál jobb. Következésképp egy szervezet nélkülözhetőbb tagjai az épület felső szintjeit foglalják el, míg a hatalom végső központja természetesen a pincében található. A hatalom napi gyakorlatát tekintve azonban csak olyan cégnél vonulhatnak a vezetők egy emelettel a dolgozók alá, ahol a napi működtetés felelősségét már nem ők viselik, hanem egy külön, aktívabb hierarchiára bízzák, amely felügyelet nélkül képes virágozni fölöttük. Ha viszont a felső vezetés egy emelettel feljebb helyezkedik el, szorosabban tudja ellenőrizni a szervezetet. Ennek egyszerű oka az, hogy lefelé sétálni könnyebb, mint fölfelé mászni — bizonyos kor fölött a lépcsómászás határozottan elveszi az ember kedvét a beavatkozástól. A tény viszont tény marad: aki hatalmat szeretne, jobb, ha olyan céget választ, ahol az elnök és közeli munkatársai egy emelettel lejjebb, nem pedig egy emelettel feljebb helyezkednek el.

Természetesen leginkább azokat az irodákat kerüljük, melyek

egybenyitott térben helyezkednek el, falak és válaszpultok nélkül. Lehetséges, hogy a „nyitott tér” iroda elősegíti az emberi nyitottságot” [1], ám nem feltétlenül a nyitottság a legkívánatosabb tulajdonság. Ezért kevésbé meggyőző az a gyakorlat, hogy a főnökök is vegyüljenek el az irodáját és tegyék ki őt a többiek közé a „mezőre”. Végére is a főnöknek nem az az elsődleges feladata, hogy mindenkiel nyíltan és szabadon tudjon beszélgetni — ha ez egyáltalán lehetséges, amit erősen kétkel. Nekik inkább új megoldásokat kellene kitárlaniuk, kézben tartani, irányítani és működtetni dolgokat, valamint döntéseket hozniuk. A nyitott légtérű irodák mellett szóló két nagy érv a demokrácia és az oldottabb társasági érintkezés. Viszont tény, hogy rendszerint azok a vezérigazgatók ragaszkodnak ehhez az elrendezéshez, akik alapvetően nem bíznak az alájuk tartozó vezetőkben, és szeretnék mindegyiküket szemmel tartani. Ezt az alapjában véve paranoiás nézetet gyakran maszkírozzák a „hatékony kommunikáció” vagy az „oldott üzleti légkör” áruhájával, ám a tény tény marad: a vezetők éppen úgy ülnek fróasztaluknál a nyitott térben, mint a géprónők a hadseregben, és főnökök mindegyiküket éppúgy szemmel tartja, mint a törzsmester az alattvalóit. Az autonómia felé vezető első lépések egyike, hogy az illető számára biztosítsuk az izolációt az üzleti életben is. Ha ettől megfosztjuk, akkor a viktoriánus könyvelőház hivatalnokának szerepébe kényszerítjük. Még a legnyitottabb irodákban is van egy zártabb tér, melyet kifejezetten kényes ügyekre, például az alkalmazottak elbocsátására tartogatnak. Az igazi problémát valójában az jelenti, hogy a nyílt térben dolgozók nem belső késztetésből vagy a feladat megoldása iránti vágyból dolgoznak, hanem elsősorban azért, hogy munkatársaik és feletteseik felügyeletének megfeleljenek. Így tehát nem az „oldott társasági életet” segítjük elő, hanem az „elfoglaltság látszatát” művészetének tökéletesítését. Ha egy cég vezérigazgatója maga is feladja irodáját és kiül az alelnökök közé, az általában azért van, mert *nem bízik* bennük, nem pedig azért, mert oldott párbeszédbe szeretne bonyolódni munkatársaival.

A hatalmat leginkább ott érdemes keresni, ahol értékelik, és ahol a jelképeit is megtalálhatjuk. Ahol a vezetés igyekszik minden hatalomra utaló jelet és jelképet eltüntetni, hogy így bátorítsa a „nyitott légkört”, ott a vezetők mindent megtesznek, hogy saját markukban tartsák a hatalmat és megakadályozzák, hogy irányításuk alatt bárhol kiépülhessen egy alternatív hatalmi központ.



A szélsőséges építészeti újításokat az óvatos hatalmi játékos mindig figyelmeztető jelzésnek tekintse, függetlenül attól, milyen formát öltenek. Akik gyorsan szeretnének magásra jutni, nem sok jóra számíthatnak, ha megtudják, hogy a befektetéskezelő cég négy egyenrangú partnere egyetlen hatalmas kör alakú asztalon fog osztozni a sarokirodában (melyet fenyegetőleg máris „csataszobának” hívnak). A vezetők ugyanis, akik ennyire közel töltik egész munkaidejüket, nemigen fognak azokra figyelni, akik alattuk dolgoznak — az egész játékot megtartják saját szórakoztatásukra. Az irodafisztetés szélsőséges megjelenési formái általában megbízhatóan jelzik, hogy az újonnan jövőnek nehéz lesz bármilyen hatalmi pozíciót megszerezni. Ismerek egy céget, melynek felső vezetése az épület legfelső emeletén helyezkedik el, egy olyan kertes társasházszerű épületben, ahonnan belátni New York kikötőjét. A felső szintet csak egy kis magánlifttel lehet elérni, melyet nemes, ám költséges egyszerűséggel mindössze egy Renoir-tájkép díszít. A többi szint irodái pontosan úgy néznek ki, mint bármilyen más iroda, valahol a terobant és a modern stílus között. Ez a társasházszerű szint viszont angol faburkolatot, tizennyolcadik századi francia bútort, hatalmas vadászasztalokat, óriási könyvtárakat, kínai stílusú komódokat kapott. A festményeket és a bútorokat Párizs és London összes régiségboltjából gyűjtötték ide. Adams stílusú kandallók díszítik az ősi falakat — egy olyan irodában, ahol nincs is kémény! A valaha pezsgőnek otthont adó, régence-stílusú italhűtők most telefonasztalakaként szolgálnak, míg az iroda egyik sarkában egy faragott, aranyszínezett ló áll; egy régi körhinta maradványa, melynek többi részét, például a gőz hajtotta gépezetet valahol lent őrzik raklapokra csomagolva.

Az ilyen iroda arra jó, hogy figyelmeztessen: itt aztán addig nem jutsz hatalomhoz, míg nincs kezdedben a magánlifteske kulcsa. Azok ott a felső szinten pedig nem szívesen osztogatják a kulcsokat. Az efféle éles választóvonal az irodák kialakításában általában szándékosan azt a célt szolgálja, hogy az alsóbb tömegek tudják, hol a helyük. Akár egy középkori kastélyban, mindig emlékezteti a parasztságot alázatot követelő helyzetére, és elbátortalanítja a túlzott ambíciókat táplálókat, valamint azokat, akikkel sok a gond. Vannak cégek, ahol ezt a megközelítést már szélsőségekbe menően művelik: a vezetőségi „negyed” úgy néz ki, mint a bankok előcsarnoka: tiszta rozsdamentes acél minden (még a padló is!), amivel jelzik,

hogy a vezetés szükségét érzi, hogy megvédje magát a fegyveres felkeléstől. Az acélfalak, acélajtók, acélpadlók, spaletták következtében a hivatal hatalmi központja leginkább egy modern börtön őrszobájára hasonlít — az ember szinte keresi, hol a vészcsengő gombja, ami hermetikusan lezárja az ajtókat és a forradalom első jelére könnygázzal árasztja el a külső helyiségeket. Egy másik cégnél a vezetői irodák sötét palaszürke színben pompáznak, lőrés ablakokkal, durva, csiszolatlan gránit kötőbökök szolgálnak válaszfalaként. Itt is az az érzése támad az embernek, hogy az esetleges szemtől szembeni küzdelem kivédésére alakították ki a helyiségeket. A hatást megerősítette az egyik igazgatóhelyettes megjegyzése, aki irodáját mint „hídőrállást” jellemezte. [2] Ha a vezetés harci kifejezéseket használ cégének leírására, nem annyira a külső világgal viseltetett háborúra gondol. Nem a versenytársától félnek, hanem a lázadástól.

Ha gondosan megnézzük a hivatalt, rájöhettünk, hogy központosított-e a hatalom, vagy decentralizáltan működik. Ha a jelek szigorú központi hatalomra utalnak, valószínűleg érdemesebb máshol próbálkoznunk. Ha nem, akkor tanulmányozni kell a hatalom megosztásának mintázatát. Például az emberek fel kell mérnie, mennyire és milyen irányban képes a sarokiroda tulajdonosa kiterjeszteni területi jogait. A legtöbb vezető igyekszik titkőzőzónát kialakítani beosztottjaiból, mellyel, amennyire lehet, mindkét oldal középső irodái felé próbál behatolni, amellet, hogy a hivatal központi része felé is kinyújtja karjait. Az építészeti megoldások sokszor útban vannak, ám a hatalom kiterjesztésének igénye rendszerint nagyon erős, tehát a részlegvezetők igyekeznek kisebb harcálláspontokat létrehozni főhadiszállásuktól távolabb is, abban a reményben, hogy így később átvehetik a területet saját hatalmi központjuk és a harcállás között is. Ilyenkor nem fontos, milyen bonyolult építési problémákat kell megoldani, a végén mindig sikerül létrehozni az egységes folyosót területük egész hosszában. A folyosó végét pedig egyfajta Berlini Fallal zárják le, mellyel arra kényszerítik a gyanúlan látogatót, hogy ha be akar menni a szomszédos részleghez, először vissza kell mennie az előcsarnokba. Ha mindezt végül is nem sikerül létrehozni, igyekeznek az előcsarnokból részeket kihasítani: „fontos” táblákat, posztereket, falidíszeket helyeznek el, s ezzel jogot formálnak a közös előszobának területükhöz legközelebb eső darabjára. Így az előszobába lépő idegen azonnal tisztában lehet azzal, mikor lépte át a másik részleghez tartozó láthatatlan határvonalat.

A területi hatalmi játszmák egy részét jelenti az is, ha valaki titkos ösvényeket épít ki a szomszédja területén belül, vagy a közös, semleges terület egy részét ragadja magához egy kihelyezett bábuval. A nagyméretű irattartószekrények különösen értékesek ebben a játékban, mivel nagy a helyigényük, és nem feltétlenül fontos, hogy a hatalmi terület közepében legyenek. Kiváló példáját láthatjuk ennek a megoldásnak egy nagy lemezkiadó irodájában, ahol a szerződési aktákat az új igazgató névleges felügyelete alá helyezték, noha valójában a jogi osztály foglalkozott a szerződésekkel. A jogi osztály pedig, meglehetősen kényelmetlen módon, egy másik emeleten helyezkedett el. Az igazgató örömmel vette szárnyai alá az aktákat, mivel hamar átlátta, milyen értékes jószágok. Eleinte nem is kellett semmit csinálni velük — egyszerűen ott voltak, és némi presztízt adtak az iroda sarkának, hiszen az iratszékény tartalma a cég életében nyilvánvalóan központi jelentőséggel bírt — legalábbis jelképesen, mivel az iratszékények tartalmát már réges régtől valamilyen számítógépközpont lemezeire vitték át. Ennek ellenére, ha netalántán valaki bele kívánná tekinteni a tekintélyes aktákba, csakis az igazgató segítségével teheti meg, ezért képes volt még egy bonyolult biztonsági rendszert is kiépíteni az iratok érdekében. Minél gondosabban őrizték az aktákat, annál fontosabbnak lehetett feltüntetni azokat, s velük együtt saját magát is. Saját kis „monopoly” játékában ügyes húzásnak bizonyult az iratszékény, igazolva ezáltal az a területet, melyet a hatalmas bútordarab elfoglalt saját hatalmi színterén. Arról nem is beszélve, hogy igazi terhet egyáltalán nem jelentett az akták felügyelete.

Üzleti szempontból viszont az akták a potenciális növekedés jelentős tartalékát képezték, márpedig a növekedés a hatalom központi jelentőségű tényezője. Az akták új tulajdonosa éppen ezért „mélyrehatóan átszervezte a szerződési aktákat”, vagyis vett egy csomó és drága vízszintes irattartó bútort, felvett egy külön adminisztrátort, akinek feladata volt, hogy minden egyes szerződést csinos kis színekkel díszítse, és vezesse a központi iratkereső rendszert. Ennek eredményeképp természetesen az iratok egyre nagyobb helyet foglaltak el, hiszen az új, vízszintes irattartók jóval testesebbek voltak, mint régimódi elődjük. Mivel most már nem volt elég az a sarokterület, ahova eredetileg lerakták, új otthont kellett keresni az aktáknak, és az igazgató igen furfangosan egy saját területétől valamennyire távolabb lévő iroda melletti kardoskodott, s

nem elégedett meg azzal, hogy területéhez még egy szomszédos irodát csatoljanak. Mivel a másik megoldás csak az lett volna, hogy az irattartó szekrényeket a közös előtérben helyezik el (vagy nyíltan bevallják, hogy semmi szükség rájuk), inkább átköltöztették az új irodába, s ezzel lehetőséget biztosítottak az igazgatónak, hogy az elkövetkezendő egy év során fokozatosan „bevegye” a közös irodákat. Ezzel csaknem hetven négyzetméternyi plusz területet zsákmányolt, s az akták komoly hatalmi jelképpé léptek elő. Senki sem hozta fel, hogy tartalmuk már rég felkerült a cég számítógépes rendszerére, illetve hogy mind a jogi, mind a könyvelési osztály rendelkezik a szerződések aktualizált fénymásolatával. A lényeg az volt, hogy ezek az akták *eredetiek*, következésképp mítikus jelentőséggel bírnak. Most kényelmesen elnyúlhatnak a korábban a kereskedelmi osztályhoz tartozó területen, s egy fiatal hölgy őrzi őket, akinek semmi más dolga, minthogy biztosítsa a hozzáférést az iratokhoz, illetve kikölcsondítja őket abban az igen valószínűtlen esetben, ha valaki közelebbről meg akarná tekinteni tartalmukat. Nem sok hiányzik hozzá, hogy az iratszékények ifjú felügyelője átvegye a teljes kereskedelmi osztályt! Miért is ne? Túljárt az eszükön.

„Az iratszékények tényleg veszedelmesek — mondta Mark Haendel, aki egy nagy televíziós hálózaton dolgozik. — Amikor idejöttem, volt egy fiú, aki a tévé-show-k kereskedelmi ügyeit intézte, szükség szerint gondoskodott az abban szereplő játékok, kellékek, reklámszalvéták, ilyesmik eladásáról. Egy kis irodából intézte ezeket a dolgokat, ahonnan jól megfigyelte, mit csinálnak mások, és elhatározta, hogy nőni fog. Akkoriban a beosztottja voltam. A srác annyit tett, hogy a show-klub származó csomó szeméttel annyira telepakolta az irodáját, hogy szüksége lett egy bemutatóteremre. Akkoriban még a Lexington Avenue-n, egy régi épületben volt a cég, de a tévéhálózat kibérelte a Third Avenue-n lévő egyik régi hotel egy részét. Mivel a cégnél mindenki szegényllte, hogy sípoló gumikacsákat, indián törzsfőnöki díszeket adjon el gyerekeknek, gyorsan átköltöztettek minket a hotel épületébe. Furcsa egy hely volt. A tetőn egy fitnessklub működött, két emeleten kurvák laktak, a hotel többi szobáját pedig a tévé foglalta el. Volt olyan elvált vagy egyedülálló srác, aki be is költözött — miért ne, a kurvákkal, a fitnessklubbal és a földszinti kávézóval minden együtt volt a tökéletes élet. Hetente egyszer mindegyikünknek át kellett mennie a főépületbe a fizetésért. A titkárnők is csak onnan kapták a ceruzákat és az



írógépszalagot, de különben meglehetősen függetlenek voltunk. A főnököm tudta, mit csinál. Szobáról szobára, lakosztályról lakosztályra növelte a területét, míg egyszer csak már egy egész emelet az övé volt. Voltak árubemutató polcok, termék, fura fiúk újfajta játékokat és társasjátékokat találtak ki. Lettek aktáink, nemzetközi jogdíjostályunk, sőt, szereztünk egy saját vetítőtermet is. Akkoriban azt hittem, a srác örült — olyan gyorsan növekedett, hogy az idő nagy részében azt sem tudtuk, mit csinálunk, de ő igyekezett megnyugtani. »Figyeli, Mark — mondta — a cég éppen most építi az új épületet a Sixth Avenue-n. Amikor eljöttünk a központból, csak néhány szobánk volt, nem? Most majd, ha beköltöztünk az újba, fél emelet a miénk lesz. A lényeg az, hogy részlegünk ajándékként minden vezető gyereke kapjon egy reklámjátékot, amit itt készítenek.« Persze igaza volt. Amikor elkészült az új épület, már egy teljes részlegként költözhettünk be — voltak bemutatótermek, tárgyalóink, hatalmas irodáink, minden, amit csak akarsz. Csodálatos volt. Az egyetlen gondot csak az okozta, hogy bevezették a központi számítógép-rendszert, s amikor az beindult, rájöttek, hogy két évig egy csomó pénzt elköltöttünk. De még így is rendben volt minden. Senkinek sem volt bátorsága felszámolni egy olyan részleget, mely egy fél emeletet elfoglal az iroda területéből. No meg a vezetők már hozzászoktak, hogy kapnak ingyen játékot meg ilyen dolgokat. Szóval nem akarták újramezteni, hogy saját maguk költségeseen szereznek be gyermekeik születésnapjára és karácsonyi ajándékait azok után, hogy két éven át a cég pénzén »ingyen« megkapták. Ehelyett inkább előléptették a főnökömet és egy pénzügyi szakembert helyeztek alá, hogy egyenesbe hozza a veszteség-dolgokat. Végül is nem lehet valakit csak úgy elbocsátani azért, mert túl gyorsan nőtt. Ma a volt főnökömhöz tartozik az audiovizuális kazettarészleg is, évi százezer dollárt keres, pedig nem tud mást, minthogy miként kell területet zsákmányolni, és hogyan lehet mindent irányítás alá venni azzal, hogy ugyanolyan színre fested a falakat, hogy mindenki lássa, milyen nagy terület tartozik hozzád. Az ő színe a kankalinsárga: még a férfivécék is ilyen színűek. Szerintem saját festőket rejteget a szekrényében, akik bármikor képesek kiugrani és egy másik irodát is sárgára festeni, hogy mindenki tudja, az is hozzá tartozik. Mostanra már szerintem a festők éjszaka is itt vannak és sárgára festik az irodát, amitől az emberek másnap úgy vélik, ez is biztos az övé,

és bárki dolgozzon is benne, az az ő beosztottja. Ha egyszer ő lesz a cég vezérigazgatója, az egész épület sárgában pompázik majd."

A színék területjelölőként való használata egyáltalán nem ismeretlen. A szín az egyik leghatásosabb módja, hogy kialakítsuk a terület látható arculatát. Manapság már vannak „vezetői színtanácsadók”, akik az ideges üzletember jellemét és küllemét elemelve megállapítják, melyik szín(ek) támogatathatná leginkább saját személyes hatalmát. Ahogy megvan a megfelelő „hatalmi alapszín”, azt javasolják ügyfelüknek, hogy az irodaberendezéstől az ingekig, nyakkendőig, zokniig, autókig, sőt saját konyhaberendezéséig mindenütt használja. Volt olyan, aki kidobta az összes ruháját és 1800 dollárt költött arra, hogy ruhátárát átcserelje saját hatalmi színére. Másvalaki viszont csak az irodáját festette át, valamint az új autóját fényeztette újra. [8] Az egyik vállalat elnöke nemcsak saját „színskáláját” határozta meg a szakértőkkel, hanem a fontosabb vezetők egyéni színeit is, s aztán minden irodát ennek megfelelően újítottak fel. „Tíz évvel fiatalabbnak érzem magam — mondta állítólag — és a vezetők teljesítménye is tíz-tizenöt százalékkal javult.” Természetesen nem minden vállalat veszi igénybe olyan híres „színtanácsadó” munkáját, aki állítólag a „tíz legjobban öltözött ember” ruháját terveztette (a nagydíjat Liberace adta át neki), ám sokan rájöttek, milyen értékes dolog a szín saját területük kijelölésekor, függetlenül attól, hogy maguk választják vagy százhetvenöt dollárért valaki megmondja, mi legyen az.

Egyik ismerősöm, egy vállalati vezető például „imádja” a kéket. A hölgy először csak kék szőnyeget vett saját irodájába, később az összes bútort áthúztatta kék kordbársonnyal, aztán a falak, majd a szalagfüggönyök lettek kékek. Nemsokára a titkárnője székét is kékre cserélték, kék IBM Selectric II írógépet kapott, kék írógépszalaggal. A kék fokozatosan kiáradt az irodájából, hatalma növekedésével arányosan, s elborította az iratszekrényeket, frásztalokat, padlót, kávécsészéket, a mosogatót is. Mivel a többi vezető nem volt ennyire oda egyetlen színért, az ő színvariációja annál feltűnőbb lett, s nemsokára már-már fenyegető jelképnek is lehetett tekinteni. A neki dolgozó beosztottak rendszerint kék öltözetet hordtak, egyszerűen azért, mert ez jól illett a környezetéhez — ám ami tréfának vagy furcsaságnak indult, nemsokára a hűség jelképévé vált, s más részlegek vezetői remegni kezdték, ha észrevették, hogy

titkárnőjük két ruhában jött be dolgozni, mivel úgy érezték, az el-  
lenséges hadsereg kémjével van dolguk. Míg valakinek eszébe nem  
jut valamelyik másik szín erejét kiaknázni, az ismerősöm irodája  
nap mint nap egyre kékebb lesz.\*

A szín nem az egyetlen módja annak, hogy uralni kezdjük a te-  
rületet, bár valószínűleg ez a legegyszerűbb és a legnyilvánvalóbb  
birtokjelölő. Vannak azonban rejtettebb, finomabb díszítések, me-  
lyeket használhatunk. Az egyik Wall Street-i pénzügyi cégnél a két  
rivális vezető évek óta háborút folytat, hogy hajóképek vagy fest-  
ménymásolatok legyenek-e a falon. Az ember pontosan látja, kinek  
a területén jár: elég csak ránézni a falakra. Látható, mikor ki áll nye-  
résre, hiszen ennek megfelelően a folyosók vagy tengerészeti, vagy  
természeti tájat tükröznek, s jól mutatják, kinek ível felfelé a csilla-  
ga. Más, ennél konzervatívabb cégeknél az irodaberendezést a ma-  
gasabb hatóságok végzik, ilyenkor a hatalmi terület határait olyan  
dolgokkal lehet csak jelezni, mint például az egyforma toll és ceru-  
zatartók, parafa táblák vagy mágneses falitáblák alkalmazása. A  
legfontosabb, hogy találjunk valami olyat, amilyen senki másnak  
sincs, használjuk jelképként, s máris megalapoztuk területi jogain-  
kat. Ha más út nincs, a bútorok elhelyezésével is kialakíthatjuk ilye-  
tén jogainkat. Néhány cégnél az egy részleghez vagy hatalmi terü-  
lethez tartozó frásztalok ugyanabba az irányba néznek — rend-  
szerint a részleg központja felé —, mint ahogy a mohamedánok is  
mindig Mekka felé hajlonganak imádság közben.

### Hatalmi csoportosulások

Általánosságban véve az emberek hajlamosak távol tartani magukat  
a hatalmi területektől, mintha ott veszélyes sugárzásnak lennének  
kitéve, a hatalmat keresőknek azonban meg kell tanulniuk felismer-

\* A legtöbb ember szemében a kék az egyik legerőteljesebb szín, fel-  
tétve, hogy elég sötét kékről van szó. A sárgát sokan túl frívólnak és  
gyengének tekintik, a bézs, a világosbarna túlságosan semleges, nem  
árasztja magából a hatalom érzetét. A piros sokak számára ijesztő,  
míg a sötétbarnát lehangelőnek tartják. A fehér nagyobb teszi a teret  
és ezáltal a szabadság érzetét kelti, ezért a legerőteljesebb irodai  
színekombináció minden valószínűség szerint a sötétkék-fehér össze-  
állítás, talán egy kis piros beütéssel, hogy a félelem is jelen legyen.

ni ezeket a helyeket és meg kell tanulni ott élni. Azok a helyek, ahol  
sok ember gyűlik össze, ritkán lesznek hatalmi területek, mivel az  
emberek általában csak a biztonságos helyeken gyülekeznek. Sok  
irodában már a padlószőnyeg vagy a linóleum elhasználtsága, a fa-  
lon megjelenő gumisarok-jelek is jól mutatják, merre találhatók a  
biztonságos zónák. Az emberek kölcsönös egyetértéssel kialakíta-  
nak olyan félreeső helyeket, ahol beszélgethetnek, megihatnak egy  
csésze kávé, és a vezetés agressziójának veszélye nélkül kicsit  
szusszanhatnak. Ha egy ilyen csoportosulás a hatalmi területen jön-  
ne létre, minden bizonnyal magára vonná a vezetők nem kívánt fi-  
gyelmét.

Ezért a titkárnőknek el kell hagyniuk a hatalmi területet, ha egy  
csésze kávé akarnak inni vagy csevegni szeretnének, míg azok a  
munkatársak, akik a hatalmi területen kívül dolgoznak, saját helyü-  
kön tehetik meg ezt. Vannak részlegenkénti találkozási pontok, me-  
lyek kizárólag helyi biztonsági célokat szolgálnak, s más részlegek-  
ből érkezők előtt ezek a területek zárva vannak. Vannak integrált  
közös területek is, ahol a különböző részlegeken dolgozók találko-  
zhatnak a saját területük határain belül érezve magukat. A legfonto-  
sabb biztonsági területek mindig a hatalmi terület közelében talál-  
hatók, mivel itt a hatalommal rendelkező mesterjártékosok is hajla-  
mosak megjelenni, s időről időre bekapcsolódnak a „közép” életé-  
be, elsősorban azért, hogy megbizonyosodjanak: saját hatalmuk  
még mindig megvan.

A hivatalok gondos elemzése megmutatja, hogy vannak olyan  
helyek is, ahol még a leghatalmasabbak is viszonylag egyenlő ala-  
pon tudnak kapcsolatot teremteni beosztottaikkal. Ez lehet például  
a recepció, ahol egy pillanatra mindenki egyenlővé válik, amíg a ka-  
bátjával harcol. A titkárnő talán nem szívesen szólítja meg az igaz-  
gatótestület elnökét az előtérben, még akkor sem, ha mindketten  
ugyanolyan sebességgel haladnak. Sőt gyakran hajlamos néhány lé-  
pessel lemaradni, hogy az elnök távoz hasson először, és ne kelljen  
beszélgetésbe elegyedni. Ám a recepciónál már lehet, hogy megszó-  
lítják egymást. Hatalmi kifejezéssel érve a recepció ugyanis semle-  
ges terület. Nincs még igazán a *hivatalban*, de azért annak része, te-  
hát itt egy rövid párbeszéd nemcsak lehetséges, hanem  
egyenest kötelező. Kifelé menet, miután túljutottak az ajtón és be-  
léptek a lifthe, a beszélgetés újra lehetetlenné válik. Hiszen most  
már *elhagyták* a hivalt, semmi kapcsolatuk nincs egymáshoz — és



nagy valószínűséggel a recepció asztalánál lefolytatott vidám és udvarias néhány mondat után a liftben már külön sarokba helyezkednek, és szemükkel némán követik a fel-felgyulladó számokat az ajtó fölött, nehogy megegyeszer szemkontaktusba kelljen kerülniük.

Ha a recepció területén lehetségessé válik — legalábbis rövid időre — a különböző hatalmi szintek párbeszéde, a hivatal többi területe kifejezetten a hatalom kinyilvánításának célját szolgálja. Vannak sarkok, tárgyalók és előterek, melyek kifejezetten a legnagyobb hatalommal rendelkező vezetői hatalmi arénájaként szolgálnak. Ezek a helyeken az illető vagy rendkívül elfoglaltnak mutatva magát jól láthatóvá teszi jelenlétét, vagy olyan nemhivatalos előtéri értekezletet hoz össze a nyílt térben, melynek elsődleges célja hatalmának fitogtatása. Az efféle „értekezleteket” legjobb elkerülni, mivel a kizárólag hatalmi céllal meghozott döntések és megjegyzések rendszerint helytelenek, vagy rosszindulatúak. A hatalmi területeken tevékenykedő csoportok ugyanis mindig keresnek egy áldozatot maguknak, akin bemutathatják, miért kerültek jogosan a hatalmi részbe. Nehéz ugyanis a hatalmat nyilvánosan demonstrálni anélkül, hogy valakit megalázzánk. Ha viszont valamelyik hatalommal rendelkező vezetővel kell beszélnünk, jobban járunk, ha olyankor szólítjuk meg, amikor éppen elhalad a recepció mellett, mint olyankor, amikor udvartartása előtt beszél az irodája mellett.

A hatalom lelkes megfigyelője azonban mindig észreveszi, hogy egyetlen „hatalmasság” sem szereti, ha örökre bezárják az irodájába, bármilyen luxuskivitelű helyiségről legyen is szó. A hatalmi ritusok ugyanis csak a nyilvánosság előtt végezhetők, s a hatalommal rendelkezőknek időről időre meg kell újítaniuk tagságukat a hatalmi struktúrában, s ennek előre meghatározott menete van. Amikor a beosztottak közös kávészünetet tartanak, a felettes rendszerint előbukkan irodájából és csatlakozik hozzájuk, bár ritkán válik a társaság szerves részévé — inkább kissé félrehúzódoma áll, a többi hatalommal rendelkezőtől a lehető legtávolabban. Ha a találkozóra az előtérben kerül sor — mint ahogy ez gyakran így van — a hatalmi játékos rendszerint igyekszik hátát a falnak támasztani és egy olyan ajtó mellé helyezkedni ami nyílt területre vezet. Így védve lesz attól, hogy hátulról váratlanul megközelítsék, de megvan a lehetősége arra is, hogy gyorsan elköszönjön a csoporttól. A legfontosabb mindig úgy helyezkedni, hogy ne lehessék meg, ne kerüljön csapdába és biztosítsa magának a gyors menekülési útvonalat. A hatalmi játéko-

sok közül csak kevesen érzik jól magukat például mások irodájában (kivéve, ha az agresszív területfoglalási játszmát kedvelik, amelynek része, hogy az ellenfél hatalmi területére behatolva megingatjuk annak helyzetét például azzal, hogy lábunkat az asztalára helyezzük). Ezért van az, hogy a hatalom birtokosai, hacsak lehet, inkább kicsúfoltatják az embereket a folyosókra, előterekbe (vagyis a semleges területre).

Így aztán az előterek és folyosók egyes sarkai társadalmi funkciójukat tekintve leginkább egy közel-keleti bazárhoz vagy a vidéki városka főutcájához hasonlíthatók. A rendszeres találkozókat eredményeképp végül olyanná válik a hely, mint egy nemhivatalos klub, ahol az újonnan jöttek kirekesztve, feleslegesnek érzik magukat mindaddig, amíg az egyik hatalmi játékos fel nem figyel jelenlétükre és meg nem erősíti részvételi jogukat.

Saját területükön belül a hatalommal rendelkezők a riválisok és versenytársak hihetetlen nyomásának vannak kitéve, állandó konfliktusban másokkal, akik vagy meg akarják fosztani őket hatalmuktól, vagy nem hajlandók elismerni azt. Ezért van az, hogy a hatalmasok bizonyos értelemben mindig függenek azoktól, akik nem rendelkeznek hatalommal — ők a kísérleti terep. A jelenség megmagyarázza, miért van oly nagy szükség a vállalati rendezvényekre, s miért tartják ezeket kivétel nélkül mindig a hatalmi területen kívül, függetlenül attól, hogy hely és megközelíthetőség tekintetében ez sokszor kényelmetlen.

### A vállalati rendezvények hatalmi dinamikája

A vállalati rendezvény elsősorban lehetőség a hatalommal rendelkezőknek arra, hogy találkozzanak „választóikkal”; vagy úgy, hogy egy sarokban állva figyelik, hányan igyekeznek feléjük, vagy elvegyülnek a tömegben, hogy egyeseken kipróbálják hatalmukat. Ha valaki közelről figyel meg a vállalati rendezvényeket, jól láthatóvá válik, hogy az igazi hatalommal rendelkezők rendszerint később jönnek, és hacsak lehet, kiválasztanak maguknak egy sarkot. Azok, akik nem teljesen biztosak magukban, hajlamosak az ajtót mellé vagy a bárpult közelébe állni (a bárpult itt lehet rendes bárpult, de egy íróasztalból hirtelenjében átalakított bárpult is), hiszen ily mó-

don mindenképpen a főbb közlekedési útvonalban maradnak, tehát biztosra vehető, hogy sokan köszöntik őket és párbeszédbe elegyedhetnek. Az ambiciózus hatalmi játékos viszont igyekszik elkerülni ezeket a pozíciókat, mivel az elsődleges cél az, hogy a közlekedés mindenképpen felé áramoljon. Így kialakul a támogatók és követők körkörös áramlása oly módon, hogy a helyiség minden egyes sarkában lesz egy fixen ott álló embercsoport, míg középen található az állandóan mozgásban lévő tömeg, s próbálja eldönteni, melyik sarkokhoz menjen. A nagy cégeknek természetesen a rendezvények több helyiségben is zajlanak, de minden teremben ugyanezt a jelenséget tapasztalhatjuk — a hatalommal rendelkezők a sarkokba állnak, a lehető legmesszebb a versenytársaiktól, s ott is maradnak, támogatók egyre nagyobb körét gyűjtve maguk köré. Azok, akiknek ez nem sikerül, igyekeznek az ajtó mellé állni, s remélik, hogy így felkelthetik a járókelők figyelmét. Ám ez mindig a vereség jele, ezért akik ebbe a pozícióba kényszerülnek, rendszerint munkájukra vagy fejfájásra hivatkozva korán távoznak a rendezvényről.

A rendezvény egy bizonyos pontjánál a hatalommal rendelkezők elhagyják sarokpozíciójukat és egy semleges terület felé közelednek, ahol kört alkotva háttal állnak azoknak, akiknek nincs hatalmuk. Az első lépés tehát, hogy megmutassák magukat és visszaigazolást kapjanak a „köznéptől”. Ha ez teljesült, természetesen igyekeznek egymás társaságához, más rangjukbélihez közelebb kerülni, s így módon a hatalmasok és a hatalommal nem rendelkezők ösztönösen külön csoportot képeznek. A hatalmi játékos számára érdekes, esetenként hasznos is lehet a második lépés időzítésének megfigyelése. Az első fázis során tehát a hatalommal rendelkező vezető sarkot szerez magának, ahol bárki elérheti a titkárnőktől a középvezetőig, viccelődik, humorizál egyenrangú kollégáin, megkér valakit, hogy kiürült poharát töltsse újra a bárnál és hozza vissza. Ez az a pillanat, amikor az ambiciózus ember anélkül elegyedhet szóba a hatalmassal, hogy törtetőnek vagy sértőnek látszana. A második fázisban ugyanis minden erre irányuló kezdeményezés behatolásnak minősül, és nagy valószínűség szerint visszautasításra talál. Amikor a hatalommal rendelkezőnek szüksége van másokra, lehetővé teszi a beszélgetést, ám ha elég volt, akkor közelíteni sem lehet feléje. Abban a pillanatban, amikor a felső vezető már elegendő embertömeget gyűjtött maga köré a sarkokba ahhoz, hogy igazolja saját hatalmát és a helyiség közepe felé halad, le kell szakadni róla. Ez ugyanis annak a jele, hogy a barátság ideje lejárt — amit két

perccel korábban könnyedén elmondhattunk volna neki, most kifejezetten sértésnek minősül.

Ez a hatalmi centrum ösztönösen mindig a bárpult közelében alakul ki. A sarokból ugyanis, udvartartással körbevéve, könnyen szerezhet magának bárki egy újabb italt anélkül, hogy elhagyná hatalmi pozícióját, ám ha egy zárt körben állnak egymás társaságában, ez már nem olyan egyszerű, és a vetélytársak sem lesznek hajlandók egymásnak efféle szívességet tenni. Ezért fontos, hogy közel kerüljenek a bárpulthoz, esetleg egyik sarkát ki is sajátítsák. Ritkán, de előfordul, hogy a helyiség kialakítása nem teszi ezt lehetővé. Voltam egyszer egy olyan rendezvényen, amit egy nagy hotel lakosztályában tartottak. A szőnyeg közepén egy hatalmas, hímzett medallion díszlett, közvetlenül a kristálycsillár alatt. Amikor a hatalmi játékosok elhagyták a sarokpozíciót, automatikusan a csillár alatt állva alakították ki zárt körüket, mivel a medallion tökéletesen látható és jól megkülönböztethető hatalmi területet jelölt ki számukra. Sajnos azonban a teremnek ez a része nem volt túl közel a bárpulthoz. A hatalmi körhöz senki sem jöhetett közel, és egyik vezetőnek sem akarózott onnan elmenni, ezért egy bizonyos ideig az összes felső vezető egy csoportban állt, kezükben üres pohárral. Bár bosszankodni látszottak, mégis gyökeret eresztettek azon a helyen, mindaddig, míg egy megértő titkárnő át nem küldött egy pincért a csoporthoz, hogy felvegye rendeléseiket.

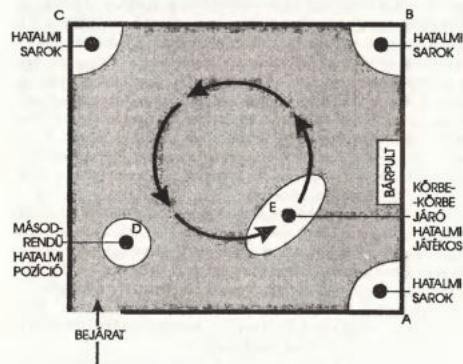
Ilyen körülmények között a hatalommal rendelkezők nemigen tudnak leülni. Az efféle társasági feladatoknál az ülés a vereség jele, nemcsak azért, mert ilyenkor az ülő személy fáradtságot és energiahányt sugároz, hanem azért is, mert így nem lehet megfelelően mozogni, s az ülő pozíciót felvett vezető magasság szempontjából is hátrányba kerül. A hatalmi játékos részvevői még akkor is állva maradnak, ha egyik lábuk gipszben van és botra kell támaszkodniuk — ezt jómagam is többször megfigyeltem!

Az ember könnyedén megítélheti a vezető viszonylagos fontosságát sorrendjét pusztán azáltal, hogy megnézi, miként viselkednek a rendezvényeken. Azok, akik a legnagyobb önbizalommal rendelkeznek, mindig találhatnak maguknak középen helyezkednek el, míg a legkevesebb önbizalommal rendelkező játékosok körbe-körbe járnak a teremben. Igyekeznek elkerülni a már foglalt sarkokat, viszont minél nagyobb udvartartást próbálnak maguk köré gyűjteni, hogy jól láthatóak legyenek. Ezek az emberek csaknem mindig az óramu-



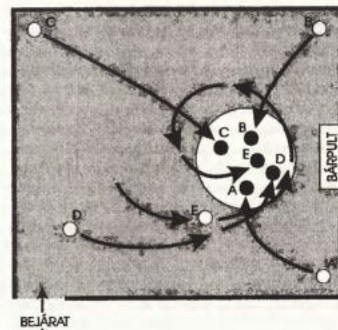
tató járásával ellentétes irányban mozognak, általában a bejáratnál kezdve. Ennek oka, hogy a jobb kezük (ami legtöbbször az erőteljesebb oldal mindenkinél) a helyiség külseje, és a sarkok felé néznek. Természetesen befelé is kezdeményezhetnek beszélgetést (pl. a körbejárás közben balra fordulva), de figyelmük és érdeklődésük igazi középpontja mindig kívültre esik, ahol a hatalmi sarkok találhatók. Azon a ponton, amikor a sarokban állók elkezdnek középre menni, a körbejárók spirális előrehaladással igyekeznek találkozni velük, a lehető legkevesebb feltűnést keltve, mintha már eredetileg sem estek volna csapdába a kishatalmúak körében.

A vállalati rendezvények általános mintázata tehát, meglehetősen leegyszerűsítve, a következőként alakul:



A körbejáró hatalmi játékos rendszerint abban reménykedik, hogy megszerezheti az egyik sarkot, mielőtt annak birokosa valamilyen okból feladni kényszerül pozícióját — például ki kell mennie a mosdóba vagy telefonhoz hívják. A másodrendű hatalmi pozícióban lévő (vagyis az ajtónál álló) játékos viszont gyakran elindul jobbra és maga is megkezdí a körbejárást, rendszerint kissé nagyobb körben, mint a már meglévő „köröző” fél.

A rendezvény második szakaszában mindenki a helyiség közepe felé indul:



Nyilvánvaló, hogy az eddig körbe-körbe járó játékosnak előnye van abban a pillanatban, amikor megkezdődik a befelé irányuló mozgás, hiszen ő szinte azonnal ott van, s maga jelölheti ki a hatalmi területet. Az ajtónál álló személy a fenti ábra szerint a lehető legrosszabb helyzetben van, hiszen az egész termen át kell jönnie. A sarokban tartózkodóknak gyorsan kell mozogniuk, nehogy azt a látszatot keltsék, hogy csatlakozni kívánnak a körbejárókhöz, ezért sokszor a bárpulthoz legközelebb álló indítja az akciót. Az ő célja, hogy versenytársai előtt elérje a hatalmi területet, s ezáltal úgy tűnjön, mintha maga választotta volna ki, és a többiek csak őt követték. Az A pontban álló játékos van ezek szerint a legjobb helyzetben, mivel ő van egyszerre sarokban, ugyanakkor legközelebb a bárpulthoz. Ha ügyes, éppen abban a pillanatban hagyja el saját sarkát, amikor a körbe-körbe járó E játékos a terem másik végén van, a bárpulttal szemben, következképpen az E játékos lesz a legutolsó, vagy majdnem a legutolsó, aki odaér. Nagy valószínűséggel csak az ajtónál álló játékos tudja majd megelőzni. Általánosságban véve ez az akció rendszerint fél órával — egy órával a parti kezdetét követően

indul (a parti kezdetét mindig attól a pillanattól számoljuk, amikor az első fontosabb hatalmi játékos megérkezik). Sok esetben csak ilyenkor kezdődik el az igazi mulatozás, hiszen az a szakasz, amikor a hatalmi játékosok bemutatkoznak, és hatalmukat mások kárára feltöltik, inkább hivatalos jellegű. Ez nem azt jelenti, hogy a hatalommal rendelkezők szükségszerűen utálnának táncolni, inni, vagy fiatal hölgyeket elcsábítani. Inkább arról van szó, hogy ők *céllal* jöttek, melyet el kell intézni még a felsoroltak előtt. A szertartásos mozzanatokra még akkor is sor kerül, ha a vezetők későn érkeznek, és a rendezvényen már felszabadult a hangulat. Voltam egyszer egy olyan partin, ahol a hatalmi játékosok egy utolsó pillanatban összehívott értekezlet miatt később érkeztek. Amikor beléptek a hotelszobába, a jég már megolvadt a jégtartóban, a férfi vendégek mind levették a zakójukat, volt, aki táncolt, mások a földön ültek. Egy fiatal hölgy az asztal tetején táncolt egy csinos lámpaernyővel a fején, és miniruhájának eleje köldökig ki volt gombolva. A vezetők ugyan zavarba jöttek és bosszankodtak, de azért az eredeti mintának megfelelően felvették pozícióikat és megtették a kötelező lépéseket. Ebben az esetben is csak annyit tehettek, hogy igyekeztek lerövidíteni mindennek az idejét, és amilyen gyorsan csak lehetett, megalakították a hatalmi kört — mint az amerikai telepesek, akik a vad indiánok elől fedett kocsijaik körében kerestek menedéket.

Ha a hatalmi kör már kialakult, csakis kölcsönös egyetértéssel lehet feloszlalni. Ennek ideje lehet egészen rövid is. Csak annyi ideig kell tartania, amíg a tagok megerősítik egymás státusát, és ezt a helyiségben tartózkodnak jól láthatóan kimutatják. Ha unalmas a rendezvény, a tagok egy órát vagy még többet is együtt maradhatnak, ilyenkor a hatalmi csoportosulás átalakul egyfajta értekezletté. Ha viszont izgalmas a parti, öt perc is elegendő lehet. Ha a kör feloszlott, a tagok szabadon választhatnak, hogy elmennek, vagy beszállnak a buliba. Nincs az a hatalmi játékos, aki csak besétál egy partira és jól érzi magát, amíg a kétfelvonásos hatalmi fitogtatásnak eleget nem tett. Ha ugyanis így tenne, kirekesztené magát a többi játékos köréből, s ez automatikusan a státusába kerül. Másfelől viszont, ahogy a hatalmi erődemonstráció megtörtént, a hatalmi csoport tagjai szabadon lerészegedhetnek, táncolhatnak, levehetik a zakójukat, flörtölhetnek, vagy akár lámpaernyőt is húzhatnak a fejükre — ha a kör feloszlott, akkor a társai szemében már „láthatatlan”, hiszen arra az estére már biztosította tagságát a felső körökben.

## A pletyka mint hatalom

A pletyka mindig rossz hírbe keveri az embert, ezért a hatalom iránt érdeklődő személynek tartózkodnia kell attól, hogy bárkinek is pletykáljon. Ez persze nem azt jelenti, hogy meghallgatni sem szabad a pletykát, sőt, épp ellenkezőleg: minden pletykára érdemes odafigyelni, ha az ember elég erős és megállja, hogy megjegyzést tegyen, kiszínezz, vagy továbbadja a hallottakat. Meglehetősen jól fizet, ha az ember tud hallgatni és bölcsen bólogatni, mintha mindent már réges régen tudna maga is. Ha csendben marad és visszafogja magát, olyan ember képét alakíthatja ki magáról, aki sokat tud, de valószínűleg „fentről” jött kérésre megőrizi titkait. Ezért, ha valaki megszólít minket, hogy „hát nem fantasztikus, halottad, hogy X-nek viszonya van Y-nal és hogy Z-t ki fogják rúgni?”, akkor a helyes válasz nem az, hogy „na ne hülyéskedj!” vagy „Mondj erről még többet”. Sokkal helyesebb, ha passzívan ülünk és azt mondjuk, „Mmmmm.” Ha az elhangzottak hasznos információt hordoznak, akkor későbbi használatra elraktározhatjuk az agyunkban. Ha nem, akkor sem nyilvánítottunk véleményt. Mindkét esetben sikerült azt a látszatot keltenünk, hogy már régen tudunk a dologról. Ez még sokkal fontosabb, ha a pletyka saját ügyeinket is érinti. Ha valaki odajön szomorú és részvételtjes kifejezéssel az arcán, és elmondja, mennyire sajnálja, hogy állítólag nem mi, hanem a riválisunk kapja a régóta sóvárgott előléptetést, a leghelyesebb, ha bölcsen bólogatunk és dicsérni kezdjük ellenfelünk képességeit és emberi értékeit, még akkor is, ha most ért el hozzánk az első célzás arra vonatkozólag, hogy kihagytak. Később aztán lehet dühöngeni, megváltoztatni a helyzetet, ám a hatalmi játszma egyik első számú szabálya, hogy minden rossz hírt nyugodtan kell fogadni, mintha az ember már rég tudná és ezért nem is nagyon érdekelné.

Emlékszem egy esetre, ahol két rivális aligazgató szeretett volna felsőbb pozícióba kerülni. Az egyikük hosszú, meggyőző tanulmányt készített a vezérigazgatónak, melyben kifejtette, hogy a másik személy indulatosága miatt miért nem alkalmas a munkára. Amikor ezt a kellemetlen hírt valaki elpletykálta a másiknak, az nyugodt hangon dicsérni kezdte riválisa bölcsességét, képességeit és vállalat iránti hűségét, s ezzel azt a látszatot keltette, hogy tud a jelentésről, sőt, *meg is mutatták* neki. A nyugodt és kiegyensúlyozott viselkedéséről szóló hírek gyorsan eljutottak mindenhová, és a



jelentés nem érte el célját. Néhány nap múlva az illető találkozott a vezérigazgatóval a liftben (előre eltervezte) és viccelődve megemlítette a hírheft tanulmányt. A nagy ember nevetett, és csak legyintett a dologra. „A poszt — mondta — már az öné.” Az ehhez hasonló esetekben a harag, az azonnali cselekvés és az érzelmek nyilvános kimutatása mindenképpen végzetes. A legjobb, ha méltóságteljes és nyugodt tartást erőltetünk magunkra, és ezt a lehető legtöbb ember előtt megismételjük. A hírek gyorsan eljutnak majd a felső vezetéshez is anélkül, hogy nekünk kellene felhívunk higgadtságunkra a figyelmüket. A pletykák ebben az értelemben tehát hasznos — hiszen egy nem hivatalos (néha kissé megbízhatatlan) információcsatornát és állandó visszajelzést jelent a felső vezetés számára.

A hírek és a pletykák különféle utakon terjednek. Olyasmi ez, mint a folyórendszerek: van egy rejtély kódébe burkolózó forrás valahol, aztán a főfolyam, ahonnan a kisebb erek leágaznak minden egyes részleg felé. Ha már sikerült feltérképezni a főfolyó forrását, akkor nyugodtan meghallgathatjuk a kis erecskék híreit — a víz ugyanaz marad. A hatalommal és az eseményekről szóló értesülésekkel nem rendelkező munkatársak pletykái csak akkor érdekesek, ha tisztában vagyunk azzal, milyen úton jutottak el hozzájuk a hírek. Csak így tudható, honnan származnak és csak így ítéldhetjük meg viszonylagos pontossággal, mennyi bennük a torzítás és a változtatás, ami az út során óhatatlanul előfordul. Ha viszont nem ismerjük a rendszer földrajzát, teljesen értelmetlen dolog meghallgatni a pletykákat.

A feltérképezéshez elég csak megfigyelni, ki kivel beszél a kávészünetekben és az ebédnél, kik szoktak együtt munkába járni, vagy kik mennek együtt kocsihoz. Ha például tudjuk, hogy a PR-tevékenységekért felelős igazgató együtt jár be dolgozni a pénzügyi vezető helyettesével, aki viszont gyakran ebédel együtt a mi részleg vezetőnk titkárnőjével, akivel a mi titkárnőnk kávézni szokott, máris vissza tudjuk vezetni az igaznak vagy érdekesnek tűnő híreket eredeti forrásukig. Csak ahhoz kell venni a fáradságot, hogy kitaláljuk: a bizottság melyik tagjával ebédel együtt az igazgató a hír érkezését megelőző napon. Ha sikerült kideríteni a forrást, akkor lehet, hogy igen értékes információhoz jutottunk, melynek segítségével felkészülhetünk a vezető bizonyos lépéseire vagy megjósolhatjuk a személyi állományban bekövetkezendő főbb változásokat. Ha a titkárnőnk például azt fejtegeti, hogy az egész cég aggó-

dik az egyik ötvenes éveinek vége felé járó vezető egészsége miatt, és tisztában vagyunk a pletyka áramlásának csatornáival, visszavezethetjük a történetet a végrehajtó bizottság egyik tagjához. Ebben az esetben pedig biztosak lehetünk abban, hogy az illető nyugdíjazását igen magas szinten tárgyalják, és az elbocsátást a megromlott egészségi állapotával fogják magyarázni. Arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy a pletykát gyakran az emberek reakcióinak tesztelésére használják, így a felső vezetés nem hivatalos közvéleménykutatást végezve megtudhatja, mennyire végrehajtható az adott elképzelés vagy személyi csere. Ha például az egész cég felháborodottan reagál az illető vezető erőszakos nyugdíjazására, az ötletet elvethetik anélkül, hogy bárkinek be kellene ismerni: valós szándék-ról volt szó. Ha viszont a hír nem ver hullámokat, akkor a hatalommal rendelkezők titokban megtehetik a szükséges lépéseket. Ez persze nem azt jelenti, hogy rászorulnának a tömeg támogatására, mint a politikusok, bár néha az sem jön rosszul. Sokkal inkább arról van szó, hogy néha maguk sem tudják, mit kellene tenniük, de nincsenek abban a helyzetben, hogy bárkitől tanácsot kérjenek, mert ez csökkentené hatalmukat mások szemében. Ha a dolog kétesélyes, mindig hasznos dolog nem hivatalos módon tesztelni a hatásait. Így a munkahelyi pletyka komoly szerephez juthat a vezetői technikák között, s a hatalmasok és a hatalommal nem rendelkezők között kiépülhet egy olyan kommunikációs csatorna, melyet a külső látszat megőrzésével nyugodtan igénybe vehetnek.

Az efféle csatornák arra is jók, hogy a rossz híreket még a hivatalos bejelentés előtt elterjesszék, így maga a bejelentés kevésbé lesz fűjdalmas vagy meglepetésszerű. Ha például visszaesés várható a nyereségben, vagy drasztikusan befagyasztják a béreket, a hírt csaknem mindig már néhány nappal a hivatalos bejelentés előtt megszűröztetik, így a tényleges bejelentés már nem okoz akkora felfordulást. Az efféle rossz hírek pletykáláncba kerülése csaknem mindig szándékos kiszivárogtatás eredménye. A jó híreket viszont rendszerint az utolsó percig titokban tartják, hiszen minden vállalati vezető szeret jó híreket bejelenteni.

Közvetlenül az év vége előtt mindig rengeteg szövebeszéd kering azokról, akik nem fogják megkapni a remélt fizetésemelést, sőt, jól járnak, ha egyáltalán maradhatnak a cégnél. Ezzel a kiszivárogtatással a vezetőség az illetőre mért csapást szeretné enyhíteni, valamint könnyebbé teszi annak a vezetőnek az életét, akinek a hírt majd sze-

mélyesen be kell jelentenie. Az ilyen jellegű szóbeszéd rendszerint túloz is: ha valaki például abban reménykedik, hogy évi 5 000 dollárral emelik a fizetését, legjobban az, hogy nem fog kapni semmit, s ezzel néhány napon vagy héten át kétségek közt vívódhat. Így ellenkezés nélkül el fogja fogadni a neki szánt 2 000 dolláros emelést, sőt, még hálás is lesz. Ugyanígy a pletykahálózaton keresztül figyelmeztethetünk valakit arra, hogy el lesz bocsátva, s ezzel nagymértékben megkönnyítjük annak a vezetőnek a munkáját, akinek az elbocsátást be kell jelentenie; de arra is jó, hogy figyelmeztetésnek tekintsek azok, akiknek teljesítménye nem megfelelő.

Nem szabad sosem elfelejtenünk arról, hogy a pletykálanc a folyókkal ellentétben két irányban is működik. Akik lefelé kiszivárogtatják a híreket, visszajelzést is kapnak, s szinte el is várják, hogy az, aki a hírt kapta, ellenszolgáltatást is kínáljon cserébe. Igazi kémhálózat nem sok cégnél működik, ám többségüknek megvan ennek nemhivatalos, és sokszor igen hatékony változata. Függetlenül a cég méretétől, a csúcsvezetők végül is valahogy mindig tudomást szereznek arról, mi történik az alsóbb szinteken, persze legritkábban a hagyományos hierarchia kiépített vonalain keresztül. A vezetés minden szintje ódzkodik ugyanis attól, hogy az általa vezetett csoportról rossz híreket közvetítsen — általában azért, mert a beosztottak hibája könnyen a vezetőik fejébe kerülhet. A felső pletykálanc viszont ellensúlyozza ezt a jelenséget, s így a felső vezetés is állítja, mit mondanak és *tesznek valójában* a cég dolgozói. Ez a kép pedig nem mindig egyezik azzal, amit feletteseik szerint mondaniuk és *tenniük kellene*. Nem sok olyan részlegvezető van, aki szívesen számolna be feletteseinek arról, hogy egyik embere túl sokat iszik és rendszeresen délután háromkor ér csak vissza az ebédből úgy, hogy nyakkendője félrecsúszott, és az ingét rosszul gombolta meg. A pletykálanc segítségével azonban a hírek csaknem azonnal eljuthatnak a felső vezetéshez is úgy, hogy megkerüljük a részlegvezetőt, és direkt a vállalat elnökének fülébe jutnak még azelőtt, hogy a részlegvezető elszánta volna magát felettesei tájékoztatására.

## Szervezeti felépítés kontra hatalmi felépítés

A hatalom iránt érdeklődő egyén nem hagyhatja figyelmen kívül az alternatív vezetés eme hálózatát, hiszen enélkül egyetlen vállalkozás sem maradna talpon sokáig. A különböző hivatalos szervezetnek és a legtöbb rangnak, címnek nincs semmi értelme — minél gondosabban dolgozták ki hatáskörüket, annál kevesebb közülük lesz a megfogható valósághoz. Mint ahogy a hivatali információk áramlását is inkább a pletykálanc biztosítja, mint a hivatalos információs rendszer, a cégen belül minden funkciónak és posztnak megvan a nemhivatalos, alternatív „árnyékrendszere”. Hagyományosabban gondolkodó társához képest könnyebben boldogul az a játékos, aki hatalmi szempontból képes úgy látni munkahelyét, ahogy az *valójában van* ahelyett, ahogy deklaráltan *lennie kéne*. A legtöbb bizottság azért ül össze, hogy jóváhagyjon régóta kész döntéseket. A legtöbb jelentés csak olyan tervek és ötleteket ír le, melyeket már többször, több szinten megvitattak. A felmérések, tanulmányok, legyenek bármily kimunkáltak is, általában csak a már kész tervek véglegesítik. Olyan döntések meglehetősen drága megvalósítási tervei, melyeket már azelőtt meghoztak, mielőtt a „tényeket” bárki papírra vetette volna. Az irodák többségében a dolgozók nagy része utólag igyekszik magyarázatot kreálni rég meglépett dolgokra, és olyan projekttervezeteket készítenek, melyek már régóta el is indultak.

Vegyük például az egyik óriáscég esetét, amely a palackozóiparban működik, és sörgyáraitól igyekszik megszabadulni, hogy kizárólag az üdítőitalokra koncentrálhasson. Ezt a tervet először az igazgatótestület elnöke és a vállalat elnöke fogja megvitatni. Feltehetőleg kivesszük egy napot, amikor kiruccannak és golfozás közben a szabad levegőn rágiák végig a kérdést, „távol a telefonoktól”, ahogy ők fogalmaznak. Mire visszapakolták üdítőket az autóból, az egész cég tudni fogja, mit terveznek, hiszen az előző hét során mindketten igyekeztek minél több pénzügyi jelentést bekérni a sörágazatról. Amikor visszatérnek a golfozásból és elhatározzák, hogy informálják a végrehajtó testületet döntésükről, a sörágazatban dolgozók már körbe is telefonálták barátaikat állástügyben, a sörgyártók szakszervezete bizottságokat hozott létre a munkahelyek védelme érdekében, a pénzügyi elemzők pedig a telefonon lógnak, hogy kiderítsék, valóban igaz-e a szóbeszéd. Látható, az alternatív információs



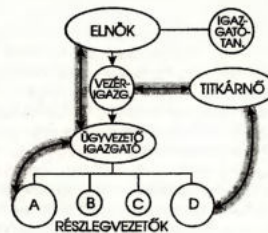
rendszer egyszerűen erősebb és hatékonyabb, mint a legtöbb üzleti hivatásos vezetés. Néha csak egyetlen hasznos módja van, hogy ezt a hálózatot kicskezzük: ha kiszivárogtatunk valami hírt, melynek aztán az ellenkezőjét fogjuk tenni. Érdekes gyakorlat a hatalmi játékok ambiciózus tanulójának, ha először a lehető legprecízebben felrajzolja vállalatának „szervezeti felépítés sémáját” (SZFS). Minden hivatalos vezető nevét külön, egyforma kis kockákba írja, ranggal és funkcióval együtt, majd az egyes személyek között hierarchiai rendszert vonalakkal ábrázolja. Egy ilyen helyes kis ábra elkészítése különösebb erőfeszítés nélkül mindössze egy órába telik. Sőt, vannak cégek, ahol nyomtatott formában meg is van már a séma, ilyenkor megkímélhetjük magunkat a rajzolás fáradságaitól.

Ha sikerült kitölteni az ábrát, vegyünk egy másik papírlapot és azon rajzoljuk be a sémába azoknak a nevét is, akik *nincsenek rajta* a hivatalos SZFS-en, ám jelentős szerepük van a cég életében, vagy valamilyen módon befolyásolják a döntések meghozatalát. Lehet például, hogy van egy szép kis kocka X úr számára, ám X úr titkárja meglehetősen éleseszű, sok mindenbe beleavatkozik és hajlamos pletykálni, ráadásul gyanítható, hogy évek óta X úr szeretője — ebben az esetben a hölgy nevét feltétlenül be kell rajzolni X úr mellé. Másik eset, ha Y úr zseniálisan menedzselti iszákoságát, és éveken át sikerült megtartania állását azáltal, hogy apróbb szívfességeket tett feletteseinek, például ingyen színházjegyet szerzett, vagy turista áron első osztályú repülőjegyet biztosított. Y úr helyettese viszont rendkívül okos, gyakorlatilag ő vezeti a részleget. Ilyenkor a helyettes nevét Y úr neve mellé kell rajzolni. Ezután pedig rajzoljuk át a kis kockákat oly módon, hogy mindenkinek neve köré kört rajzolunk, mégpedig viszonylagos hatalmának megfelelő méretűt. Ha Y helyettese egyre többet ebédel együtt Z-vel, elképzelhető, hogy neve köré nagyobb hatalmi kört kell rajzolni, mint Y neve mellé. Ha elkészültek a körök, kössük össze őket a hatalomáramlás vonalaival, tehát ezek a vonalak is legyenek különböző vastagságúak, attól függően, hogy a személyek közötti kapcsolat barátság, kötelező hivatali kapcsolattartás, függőség, magánszövetség, vetélytársi stb. jellegű. Így két teljesen különböző sémát kapunk: az egyiket jelölhetjük SZFS betűkkel, ez lesz a vállalat hivatalos szervezeti felépítésének sémája, a másikat pedig HFS betűkkel, ez lesz a „hatalmi felépítés sémája”, amelyből megtudhatjuk, hogyan is működnek a valóságban a dolgok.

Vegyünk most egy leegyszerűsített példát egy képzeletbeli cég felső vezetéséről. A csúcson az igazgatótestület és a vállalat elnöke található. Alattuk helyezkedik el a vezérigazgató; még *lejjebb* az ügyvezető igazgató, aki a részlegvezetők munkáját felel. A hivatalos SZFS tehát valahogy így alakul:

Most pedig tételizzük fel,

hogy a vezérigazgató már a nyugdíj felé közeledik, titkárja pedig igen meghatározó, erőteljes személyiség az életben. A vállalat elnöke és az ügyvezető igazgató rendszeresen együtt golfozik; az A részleg vezetője egy iskolába járt az ügyvezető igazgatóval, míg a D részleg vezetője régebben a vezérigazgató titkárjének barátja volt. Ez már elég ahhoz, hogy leegyszerűsített módon elkészítsük a HFS-t, vagyis a Hatalmi Felépítés Sémáját, melyben figyelembe vehetünk más tényezőket is. A hatalmi erővonalak sokszor olyan összetettek, mint a pókháló, mivel a kapcsolatok, hivatali kötelezettségek gyakran átfedik, sokszor pedig megkerülik a hivatalos hierarchia vonalait.



Bár a felsorolt személyek ugyanazok, már egészen más képet kaptunk az erővonalakról. Fontos tudni, hogy a vastag, árnyalt vonalak olyan hatalmi csatornákra utalnak, melyek kívül esnek, megkerülők a hivatalos felépítést. A körök nagysága pedig a valós hatalom és befolyás mértékét jelzi, a hierarchiában betöltött hivatalos pozíciótól függetlenül. Annak is oka van, hogy előnyben részesítem a körformát a nagyobb és kisebb négyszögek alkalmazásával szemben: a kör ugyanis kevésbé „merev” forma, jobban jelzi, hogy az emberek hatalmának mértéke szinte naponta változhat, sohasem állandó. A köröket érdemes árnyalással két részre osztani, amely mutatja az illető maximális hatalmi potenciálját illetve minimum hatalmkörét, az alábbi módon:



A középen látható kisebb kör jelképezi A helyét a hivatalos szervezeti sémában, míg a nagyobb, szaggatott vonallal jelzett kör mutatja azt a maximális hatalommennyiséget, amit A a szervezet többi tagjához viszonyítva magának tudhat. A két kör közötti árnyalt rész az a terület, ahol A hatalma különböző tényezőknek megfelelően fluktuál. Ilyen tényező lehet például A egészsége, hajlandósága arra, hogy az ügyvezető igazgató segítségét és támogatását kérje, részlegének teljesítménye és nyereségessége stb. Ha a részlegvezető hatalmi köre a mi táblázatunkon olyan nagyra duzzad, hogy túlér a külső, szaggatott körön, már megközelíti az ügyvezető igazgató hatalmi körének nagyságát, ami azt jelentheti, hogy elképzelhető, A részleg vezetője átveszi régi iskolatársának pozícióját, hacsak a kedves öreg cimborra nem talál valami módot arra, hogy kirúgassa, és ezáltal biztosítsa saját hatalmi körét. Ha viszont A hatalmi köre a többi részlegvezetővel azonos méretűre esik össze, feltételezhető, hogy az alternatív hatalmi csatorna valamilyen okból megszűnt (ebben az esetben viszont a többi részlegvezető, akik minden bizonnyal roppantul irigyletként eddigi helyzetét, összefoghat, hogy tönkretegy A-t). Az is elképzelhető, hogy az ügyvezető igazgató saját ha-

talma is gyengülni látszik (ebben az esetben viszont nagy valószínűséggel D hatalmi köre növekedésnek indul). A legfontosabb, hogy tudatában legyünk: a HFS sosem állandó, mindig mozgásban van, és független attól, hogy ki kinek a hivatalos felettese. Lehet, hogy a HFS felrajzolásához szinte átfoghatatlan mennyiségű információt kell figyelembe venni (Például, játszik-e fontos szerepet az elnök felesége a döntéshozásban, hiszen ebben az esetben őt is be kell rajzolni), ám éppen ebben rejlik felbecsülhetetlen értéke.

Ha rászánjuk az időt, és feltérképezzük munkatársaink igazi hatalmi erővonalait és a kommunikáció illetve a hatalomgyakorlás valódi eszközeit, képet nyerhetünk a valódi kapcsolatrendszerekről, ami minden esetben sokkal bonyolultabb és finomabb szövevény, mint első pillantásra látszik. Ha például a vezérigazgató mindig kék ingben jár, és egyszerűen csak azt vesszük észre, hogy A részlegvezető is elkezdte ugyanazt a márkájú és színű ingeket viselni, ugyanakkor gyakran együtt is ebédel a vezérigazgatóval, az érzékeny személyek rögtön megszimatozhatják, hogy valami történik. Elég egy pillantást vetni a HFS-re, máris láthatjuk, hogy a vezérigazgató igyekszik megfosztani az ügyvezető igazgatót szövetségesétől és alárendeltjétől, s ebben szemmel láthatólag sikerrel is jár. Ez esetben viszont várható, hogy D részlegvezető egyre több komoly hangú beszélgetést kezdeményez saját protektorával, a vezér titkárnőjével, hiszen fél, hogy elveszítheti kivételezett helyzetét.

Az egyes kapcsolatokban bekövetkezett minden változás, legyen bármily csekély, eltolódást eredményez a többi kapcsolatban is, aminek következtében akár egyetlen nap leforgása alatt új hatalmi csatornák nyílnak, hogy a HFS-ben szereplő személyek megőrizhessék pozíciójukat. Mindenki igyekszik legalább egy, de inkább több „végszükség” pozíciót fenntartani, ha netán hirtelen változás történne a hatalmi erővonalakban. B, C és D részlegvezetők például minden bizonnyal igyekeznek jó kapcsolatot fenntartani A-val, arra az esetre, ha az ügyvezető igazgatóval való kapcsolata komoly tényezővé válik, vagy protektorának hatalmi köre valamilyen okból bekebelezné a vezérigazgató hivatalát. A hasonló okokból feltehetőleg szívfélves viszonyt ápol D-vel, elsősorban annak speciális helyzete miatt, arra a valószínűleg esetre, ha A protektorának hatalma megfakulna. Ily módon mindenki igyekszik apró társadalmi kapcsolatok — ebédek, délutáni sörözések, közös kávézások, barátságos munkahelyi csevegések — segítségével bebiztosítani saját



hatalmát. Ezzel azt is jelzi, hogy kész új szövetségi rendszert is elfogadni, ha a régi összeomlana. Azok akiket komolyan érdekel a hatalom, senkit nem írnak le mindaddig, míg az illetőt ki nem rúgják s ezáltal kívül nem kerül a játszmán. Az élet ugyanis tele van meglepetésekkel. A hatalmi rendszer pedig finom szövet, amely, az SZFS-sel ellentétben akár egy éjszaka alatt is könnyen összeomolhat, hogy másnapra teljesen más szerkezetet öltjön. Változás esetén az SZFS-ben elegendő egy új nevet írni a négyzetbe, tehát ez a táblázat egy olyan, rögzült rendszert mutat be, ahol minden ember egy bizonyos funkcióhoz kötött; a HFS viszont ugyanezen személyek valódi ambícióit, egymással kialakított kapcsolatát tükrözi. Következésképp egyetlen személyi változás nem csak névcsere-t jelent, hanem elegendő ahhoz, hogy a teljes kapcsolatrendszer megváltozzon.

Fontos, hogy tisztán lássuk és ki is aknázzuk az alternatív menedzsment rendszerét, és megtanuljunk olvasni a jelekből, melyek meglétére utalnak. Gyakran éppen az információk hírlevelek, jelentések és újságok elosztási listája adja meg a kulcsot a munka elkezdéséhez. A hivatalos vállalati jelentések, dokumentumok postáján legtöbbször a bevett SZFS, tehát, a hivatalos hatalmi szerkezet alapján történik, míg a kevésbé hivatalos dolgok, például a cégújság kézbesítésének listáját sokszor a titkárnő állítja össze, nem egyszer a HFS alapján. A titkárnőt ugyanis nem érdekli a hivatalos szervezeti felépítés — ő csak leírja egymás után a neveket, a számára létező valós fontossági sorrendben. A kettő közötti különbség sok mindent elárul.

Ugyanígyen okból érdemes megfigyelni, ki milyen sorrendben száll be vagy ki a liftből: befelé az emberek ugyanis a hivatalos szervezeti felépítést követik, rang és cím szerinti sorrendben, kiszálláskor azonban ösztönösen a HFS szerint lépnek, mintha az emeletek száma lehetőséget nyújtott volna valódi hatalmi pozíciójuk használatára. Persze bele kell számítanunk, hogy még mindig létezik olyan férfi, aki előregondi a nőket; nagy általánosságban azonban dolgozók többsége rang szerint száll be és valódi hatalmi pozíció szerint száll ki a liftből.

## A hatalmi kör

Általános szabály, hogy az értekezletek nem mindig megbízható tükröi a tényleges hatalmi felépítésnek. Tán mondanunk sem kell, hogy akik lényeges hatalommal rendelkeznek, rendszerint úgy intézik az ügyeket, hogy az értekezleteket saját hatalmi területükön tartásák, s ne más irodájában vagy semleges területen. A jeles eredményel végzett hatalmi tanuló sokkal inkább bezúfol több tucat embert a saját irodájába még akkor is, ha ez mindenki számára kényelmetlen, semmint máshol, kényelmesebb helyen tartsa meg az értekezletet. Ha az értekezlet nem annyira hivatalos, hogy mindenkinek kijelölt helye legyen — mint például egy régimódi vacsoránál — az, akie az értekezlet (minden értekezletnek van tulajdonosa!) úgy fogja intézni, hogy háttal ülhesse az ablaknak, s így a nap a többiek szemébe süssön. Az értekezleten résztvevők igyekeznek minél közelebb ülni az értekezlet vezetőjének asztalához, illetve székehez. Ennek célja, hogy úgy nézzen ki, mintha jó barátságban lennének az értekezleteket összehívó hatalmi erővel. Még a látszatát is kerülni szeretnék, hogy csak a nagy, egybehívott „átlagtömegbe” tartoznának. A fenti séma különösen igaz azokra az értekezletekre, ahol azt kell közölni az emberekkel, hogy nagyobb nyereségre van szükség, költsenek kevesebbet, vagy ne járjanak késsé munkába. Azáltal, hogy valaki közelebb helyezkedik az értekezlet vezetőjéhez és esetleg ugyanabba az irányba néz, azt a látszatot lehet kelteni, hogy az illető már tisztában is van azzal, ami elhangzik majd, helyesli, és rá természetesen nem vonatkozik. Ezért a látszatért érdemes akár veszni hagyni a kényelmes széket és az ablakpárkányon egyensúlyozni. Következésképp sokan inkább korán érkeznek az értekezletre, hogy a hatalmi pozíció asztala köré gyűlhessenek, s oly sokáig vacakolnak, hogy már nem marad egyetlen szabad szék sem, tehát csak azt tehetik, hogy az illető mögé állnak vagy hajolnak, az ülő közönséggel szemben. Ez persze távolról sem hatalmi pozíció, csak álca.

Azokon az értekezleteken, ahol az emberek körbeülnek a bármilyen formájú asztalt, a hatalmi sorrend rendszerint az óramutató járásával megegyezően halad: az óralapon a „12” helytől indulva egyre csökken a személyek hatalma három óra, hat óra majd kilenc óra felé. Az emberek sok macerát is hajlandók vállalni annak érdekében, hogy a nemhivatalos HFS-nek megfelelő helyükre kerüljenek: például már jóval az értekezlet kezdete előtt megérkeznek (bár ez

nem sokat segít, ha valaki nem tudja előre, hová ül majd a legfontosabb HFS figura), a legkülönbébb dolgokra hivatkozva helyet változtatnak (például, nyakuk nem bírja a huzatot, szemükbe süt a nap, az egyik vagy másik fülükre rosszul hallanak), vagyis bármit megtesznek, hogy az őket megillető helyre kerülhessenek a hatalmi körben.



Az értekezletek hatalmi köre bármilyen asztalforma mellett így alakul majd. A második leghatalmasabb személy az egy órának, a legkevésbé hatalmas pedig a tizenegy órának megfelelő helyen ül majd.

A hatalmi kérdésekben még járatlan egyed talán azt felételezi, hogy érdemes a legnagyobb hatalommal rendelkező figura mellé kerülni bármelyik oldalra — ám, mint láthatjuk, ez nem így van. A leghatalmasabb személy *bal oldalán* (vagyis egy óránál) ülni azt jelenti, hogy az illető hatalom tekintetében közvetlen a csúcson után következik. Jobb oldalon ülni viszont azt jelzi, hogy az illető hatalmi szempontból senki. Ennek oka meglehetősen egyszerű. A régi időkben, amikor az élet még sokkal közvetlenebbül működött, a jobb kézre eső tőrrel egyszerűbben lehetett bal felé szúrni, mint jobb kézzel leszúrni valakit, aki a jobb oldalunkon ül. Ez utóbbi csaknem lehetetlen, mivel ehhez inkább balkezes lendületre lenne szükség. Ezért ésszerű volt, hogy a hatalmas vendéget vendéglátója a bal oldalra ültették, noha az udvariassági szempontok más kívántak volna. Ebben a helyzetben ugyanis a vendég nem nagyon tudta leszúrni vendéglátóját, aki viszont kivételesen előnyös helyzetbe került, ha *meg akarta* ölni vendégét. Az aki jobb oldalon ül, nem jelenthet igazán veszélyt, ezért nem is fontos. Persze azóta sok minden változott, és az üzleti értekezletek résztvevői ritkán hordanak maguknál fegyvert (talán a maffiát és a rendőrséget kivéve), ám ennek ellenére az ősi bölcsesség még mindig meghatározza a hatalom ülésrendjét. Ez

a rendszer egyszersmind emlékeztet is minket arra, hogy a hatalom igazi mércéje mindig az, mennyire kell félnie valakinek a HFS-ben eggyel magasabb rangot viselő társától.

Számtalan más jel is van, melyek a hatalom igazi lelőhelyére utalnak. Minél kisebb hatalommal bír valaki, annál erősebb a világítás az irodájában. Ennek megfelelően a nulla hatalom rendszerint azoké, akiknek asztala a közös, nyitott térben található, melyet felülről világít meg a mennyezeti neonlámpák garbadája. Minden egyes lépcsőfokkal feljebb a fények mennyisége arányosan csökken, hisz feltételezi, hogy az igazán hatalmasoknak se gépelniük, se írniuk, sem olvasniuk nem kell, ezért nincs is szükségük erős munkahelyi lámpákra. A legtöbb irodában könnyen megfigyelhetjük a fenti mintát: a műtőhöz hasonlóan kivilágított nyílt tértől a kissé kétértelműen homályos magánirodáig, míg végül eljuthatunk a belső vezetés sötét fával burkolt irodáihoz, ahol a szokásos szalagfüggönyök helyén árnyalt hangulatlámpákkal megvilágított függönyök találhatók. Ezek már a hatalmasok magánbarlangjai. Minden korban a sötétség a hatalom birodalmát is jelentette — ez alól a modern iroda sem kivétel.

A fenti jelek akkor hasznosak, ha valaki már ismeri saját terepét — mindössze arról van szó, hogy a jól ismert képet egy másik nézőpontból nézzük — ám új állás keresésénél sokkal nehezebb gyorsan felbecsülni a rendelkezésre álló hatalmi lehetőségeket és a már meglévő hatalmi kapcsolatokat. Edzett szemre és egy jó adag zsenialitásra is szükség van ahhoz, hogy kívülről kitaláljuk a szervezet valódi természetét. Mint már utaltunk rá, az építészeti megoldások, az iroda általános képe és díszítése hasznos jelek, ám ha valakit egyszerűen csak a személyzeti osztályra hívnak be, nem sokat tehet — a személyzeti osztályok hatalom tekintetében igen visszafogottak, rendszerint jogosan, hiszen nincs is sok hatalmuk. Ezért érdemes mindent megtenni annak érdekében, hogy NE csak a személyzeti osztállyal kelljen beszélnünk. Ha viszont nem tudjuk elkerülni, az interjú után érdemes körbenézni a cégnél. Például megkérdezhetjük az interjú végén, hogy merre van a legközelebbi vécé, aztán kezdünk el körbeszemlélni. Van egy ismerősöm, aki notórius állásváltogató. Ő mindig elköszön a felvételi beszélgetés vezetőjétől, majd



a nap többi részében egy iratmappával a kezében jön-megy, felírogatja a telefonok mellékszámait, és nagyon elfoglaltnak tettei magát. „Nem játszom meg, hogy telefonszerelő lennék — mondja, — de azért nem cáfolom meg, ha valaki így gondolja. A titkárnők mindefféle hasznos dolgokat mesélnek az embernek. Egyszer olyan helyre jelentkeztem, ahol a személyzeti főnök lelkesen ecsetelte fantasztikus fogászati többletszolgáltatásra vonatkozó terveiket. Ez nekem is fontos volt, mivel sok baj volt a fogaimmal, ezért érdeklődve hallgattam, amint az egyik titkárnő a másiknak mesélte, hogy a vezetés leállította a fogászati tervet, mert túl sokan akarták igénybe venni, ezért sokba került. Ha sikerül bejutni oda, ahol majd dolgozni fogsz, megfigyelheted, milyen ott az élet, hogyan beszélnek egymással az emberek, boldognak látszanak-e vagy sem. Sőt, kérdezni is lehet tőlük — miért ne? Általában azt gondolják, egyszerűen csak kíváncsi vagy. Ehhez csak az kell, hogy az ember a kabátját és a táskáját a végében hagyja, és ingujiban tudjon a leendő munkatársak közé elegyedni. Senki sem tekint bizalmatlanul valakire, aki ingujiban, egy iratmappával a kezében és néhány golyóstollal a zsebében jön-megy. Így nyugodtan ki lehet nyitni ajtókat, benézni értekezletekre, tanulmányozni a hely kinézetét, megfigyelni az embereket munka közben, s ezalatt eldönteni, tényleg itt akar-e valaki dolgozni. Jómagam még szendvicset is teszek a táskámba, hogy én is leülhessek, és együtt ebédelhessek velük az asztaluknál. Ilyenkor mindenki igen szabadon beszélget. Gondosan át szoktam nézni a falújságokat is, hiszen mindig hasznos információkat szerezhetünk rólunk. A falújságok egyfajta »ellenkultúra«, amely jól mutatja, hogyan érznek itt az alkalmazottak feletteseik iránt, és milyen módon kommunikál a vezetés a beosztottakkal. Az ember csak magának köszönheti, ha nincs elég információja. A felvételi beszélgetésen ugyanis mindig csak *téged* kérdeznak, és nincs mód feltenni azokat a kérdéseket, melyek igazán számítanak.”

A hatalom rítusai, szokásai és hagyományai vállalatunként különböznek, ám annyi közös van bennük, hogy az emberek mindenhol arra használják, hogy „a szervezeti felépítésben betöltött saját pozíciójukat dramatizálják” [4]. Ha sikerül megismerni egy adott munkahely hagyományait, lehetőségünk nyílik arra, hogy több hatalmat

szerezhessünk. A rítusok többségét bárki hatékonyan elő tudja adni — sokkal könnyebb, mintha csak tehetetlen szereplői vagyunk ezeknek a jeleneteknek. A jó megfigyelőképesség lerövidítheti, vagy akár ki is iktathatja az új belépő beavatási folyamatát. Ezért érdemes megtudni, melyek azok a fontos értekezletek, melyekre el kell menni, és ki kell találni a módját, hogyan lehet ezekre bejutni anélkül, hogy megvárnánk, míg hívnak. Kifizetendő tudni azt is, hogy a két rivális vezető közül melyik áll nyerésre, s csak ezután kiállni egyikük vagy másikuk mellett. Fontos tisztában lenni azzal, kinek a hatalmi területén található jövőbeni irodánk, hiszen az egy hatalmi területen belül található munkatársakat az illető természetes szövetségeseinek tekinti. Talán nem kell olyan szélsőségekig is elmenni, mint Machiavelli, aki olvasóit arra bátorította, hogy „mindentől és mindenkitől tartsatok” [5], ám a mai világ éles versenyhelyzetében alapvetően szükséges, hogy minden lehetőséget megragadjunk, és kitaláljuk, hogyan szerezhetjük meg és hogyan biztosíthatjuk saját hatalmi területünket. A „Peter-elv” [6] másik megfogalmazásaként elmondható, hogy az emberek általában mindig egy lépéssel el vannak maradva attól a hatalmi szinttől, amely biztonságot jelenthetne nekik. Mihelyt sikerült feltérképezni a körülöttünk lévő hatalmi kapcsolatok természetét, nekiláthatunk megkeresni saját biztonságunkat azzal, hogy állandóan készek vagyunk rugalmasan változni. A hatalom ugyanis sosem statikus, állandó valami: a hatalmat mindig ki kell harcolni, meg kell védeni, lehetőség szerint növelni és megővni furfanggal és eredetiséggel. Akkor kezdetünk lépni, ha gondosan áttanulmányoztuk a pályát, és biztosak vagyunk abban, hogy értjük és ismerjük a játék átfogó, mögöttes keretét is.

## ÖTÖDIK FEJEZET Hatalmi játszmák

*Az egyes játékosok előtt nyitva áll a lehetőségek és kombinációk egész világa, és majdnem lehetetlen, hogy ezer következetesen végigjátszott Játék közül akár kettő is a felszínesnél jobban hasonlítson egymásra.*

— Hermann Hesse  
AZ ÜVEGGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

*Kronsteent nem érdekelték az emberek... a „jó” vagy a „rossz” fogalma is ismeretlen volt szókincsében. Számára minden ember csak sakkbábu volt. Csak az érdekelte, hogy más bábu miként reagálnak az ő mozgására.*

— Ian Fleming  
FROM RUSSIA WITH LOVE (Szeretettel Oroszországból)

Ha már megértettük az összefüggéseket, kidolgozhatjuk a hatalmi játszma győztes lépéseit. Például, mielőtt akcióba lépnénk a fizetés-emelés ügyében, ismernünk kell a díjazással kapcsolatos helyi feltevéleket, az ebben résztvevő személyeket és a döntéshozásban résztvevő emberek reakcióit, az esetleges ellenséges, illetve baráti erőket. Ha viszont már mindezt ismerjük, még mindig tudnunk kell, mit csináljunk. „A szerencse a cselekvésben, nem pedig az óvatosságban rejlik” [1] — érdemes megjegyeznünk ezt a tanácsot, főleg, ha valaki kísértésbe esik, hogy ne csináljon semmit. A cselekvés következményei ugyanis mindig sokkal érdekesebbek, mintha valaki semmit sem lép. Nem lehet hatalmi játszmát játszani a sakkbábuk mozgatása (és néha feláldozása) nélkül. Eljön az a pont, amikor a hatalomról kialakított elméleti ismereteinket gyakorlati döntésekre kell váltanunk.

A hatalom megszerzése érdekében játszott játszmák végtelenül változatosak, és inkább az illető temperamentumától, mint az előzetes tanulmányoktól függenek. Van azonban néhány alapvető lépés, a többi jószerivel csak ezek variációinak tekinthető. Sőt, a játékosok rendelkezésére álló alapvető lépések száma igen behatárolt: gyakorlatilag kétféle játszmát, „a gyengeség játszmáit” illetve „az erő

játzmáit” különböztethetjük meg. A gyengeség játszmáinak hatását sokszor alábecsülik — elsősorban a férfiak — mert első ránézésre hiányzik belőle a *macho* erő. Ez sajnálatos, mivel a gyengeség játszmái sokszor elképesztően hatékonyak. A néhai Gamal Abdel Nasszer ezredes például mestere volt ennek a lépésnek. Hajlandó volt persze dühöngeni, blöffölni és háborúval fenyegetőzni — bár sosem igazán meggyőzően — ám amikor megtámadták vagy fenyegették, nem tett mást, mint felhívta a nagyhatalmak figyelmét, hogy a végén még kénytelen lesz megadni magát és összeomlani, s akkor majd muszáj lesz megmenteniük. Amikor a britek, a franciák és az izraeliek 1956-ban megtámadták, lezárta a szuezi csatornát, s ezzel jelentős jövedelem-, és hatalmi forrástól vágta el magát. Ezután bejelentette, hogy ha nemzetközi csapatok nem sietnek azonnal a segítségére, összeomlik. A világ, beleértve győzelmes ellenségeit is, azonnal segítségére sietett — hiszen nem különösebben hősiességek hadjáratot folytatni egy olyan rezsim ellen, amely már előre bejelenti saját tehetetlenségét. Nasszer követője már nem volt ennyire sikeres — nyilván túl erős volt a *macho* kísértés. Az igazán hatalmas emberek végső győzelme szinte egészen biztosra vehető, ha a gyengeség játszmájára szavaznak.

Az izraeliek például mind az erő, mind a gyengeség játszmáját hihetetlen tehetséggel alakítják, ami igazán ritka kombináció. Tudnak erővel és erőszakkal fellépni, ha szükség van rá, s ilyenkor magasabb rendű katonai erejükkel kényszerítik térdre az egyiptomiat. Másfelől viszont, ha érdekük úgy kívánja, a gyengeség játszmáját is kitűnően játsszák, s azzal fenyegetőznek, hogy Izraelt el fogja nyelni az arab világ, ha nem kapja meg a szükséges fegyvereket és pénzt. Szinte hihetetlen, hogy ugyanaz a nemzet egyszerre képes ünnepelni harci győzelmeit, ugyanakkor gyengeségre hivatkozni. Ám egész életünk tele van olyanokkal, akik, bár kisebb szinten, de ugyanezt játsszák, még hozzá igen sikeresen. A házasságok például gyakran válnak efféle játszmák színterévé. A házasságok egyike úgy tudja hatalmát fenntartani a másik felett, hogy közben állandóan arról panaszkodik, neki semmi hatalma. Lao-ce szavaival élve: „A puha mindig legyőzi a keményet; a gyenge mindig túljut az erősen.” [2]



## A GYENGESÉG JÁTSZMÁI: „Sose győzd le a főnököd!”

William Hazlitt írta, hogy „Semmi sem segíti jobban az embert az élet harcaiban, mintha ismeri saját jellemző gyengeségeit” [4]. Kétségtelenül igaz, bár még jobb, ha az ember mások gyengeségeit is éppúgy észre tudja venni. A játék egyik alapvető húzása, hogy az ember tagadja, hogy bármilyen hatalma is lenne, és így egyszerűen megkerülheti azt is, hogy állást foglaljon a kérdésben. Jól észrevehetjük ezt a taktikát, ha komoly hatalommal bíró emberektől kér valamelyik beosztottjuk fizetésemelést. Azok, akiknek egész életük és vérük arról szól, hogy kemény döntéseket hozzanak, akiknek életstílusához tartoznak a „szemet-szemért” típusú konfrontációk és a magamutogatás, egyszerre a tehetetlenség panaszos szobrává változnak, ha egy titkárnő heti száznegyven dolláros fizetését százötvenre szeretné felemeltetni. Ilyenkor egyből mindenki elveszti összes hatalmát, és a külső szemlélő lehetetlennek véli, hogy akár a legkisebb cselekedetre is képes lenne valaki másnak az érdekében. Ugyanaz az ember, aki most írt alá teljesen egyedül egy 425 000 dolláros szerződést, és aki a fizikai erőszakon kívül gyakorlatilag bármire képes lenne az igazgatótanács ülésén, hogy saját fizetését megemeltesse, most hirtelen tehetetlenségre, fáradtságra, túlhajszoltságra és mindenekfelett a hatalom teljes hiányára panaszkodik. Csak így úszhatja meg, hogy „harcolnia kelljen” valaki más heti tíz dollárjáért. Tehetetlenül felemeli hát a kezét, vállát leejti — a tehetetlen részvétel tipikusan gall gesztusa, amely a gyengeség játszmájának ösztönös testbeszédéhez tartozik.

Ha fizetésről van szó, *minél kisebb összeg a té, annál nehezebb sikerrel járni*. A vezetők fizetését évi 45 000 dollárról 50 000-re emelni elég könnyű, sőt, még úgy is érezhetik, hogy ha nem kapják meg az év végén a várt ötezer dolláros emelést, az akár sértésnek, vagy azonnali elbocsátással való fenyegetésnek is tekinthető. Ha viszont a titkárnő fizetését kellene heti száznegyven dollárról százötven dollárra emelni, az sokkal keserűbb harcot jelent, ott érzelmi győzködésre, zsarolásra, személyes elkötelezettségre egyaránt szükség lesz. A vezetői fizetések akármilyen nagyok is legyenek, mindenképpen a vállalat valamiféle tükörképei, következképp *kollektív* döntések. A kisebb fizetésnövekedések ezzel szemben már természetükön fogva is *személyes* kérések, amihez az illető vezető-

nek saját presztízsét is keményen „be kell vetnie”. Így aztán meg-  
esik, hogy ugyanaz az ember kérdezi, hogy „Mit gondolsz, mit te-  
gyünk az értékesítési igazgatóhelyetessel? Nem gondolod, hogy  
egy ötössel legalább emelnünk kell?””, míg kisebb mértékű fizetés-  
emelési kérdésekben ezt kell mondja, hogy „Nagyon szeretnék X-  
nek heti tíz dollárral többet adni. Igazán megérdemli, és az én életem-  
et könnyítené meg, *oké?*” Minél kisebb összegről van szó, annál  
személyesebb lesz a kérdés, s ez magyarázza, hogy miért kerülgetik  
annyira az efféle feladatokat a vezetők, illetve, hogy miért az a leg-  
jobb fizetésemelési mód, ha az ember már most is rengeteget keres.

A gyengeség játszmája elsősorban akkor hasznos, ha az ember  
nem akar mondani anélkül, hogy valójában ki kellene ejtenie a  
szót. Ily módon a fizetések ügye tökéletes példája annak, hogy a  
gyengeségnek is megvan a maga jutalma. Egy szinttel feljebb végül  
is a teljesítményünket részben abból a szempontból is mérlegelik,  
mennyire tudjuk *lent tartani* a bérlaplont saját közvetlen felelősségi  
területünkön. Ugyanakkor beosztottjaink szemében az ő hűségüket  
meghatározza, mennyire tudja főnökük elérni, amit szeretnének.  
Egy ilyen helyzetben a legjobb, ha valaki feletteseivel szemben  
kompromisszumot nem ismerően kemény, míg beosztottjaival  
szemben gyenge. Az a vezető, aki maga szeretne kampányt indítani  
egy személyes természetű fizetésemelésért csak úgy lesz képes el-  
érni ezt, ha a többiek bérét visszatartja. Minél több olyan ember van,  
aki *nem kap* emelést, annál jobban rászolgál az emelésre a főnök.  
Éppen ezért sosem szabad elfelejteni, hogy társadalmi rendszerünk  
szépen kialakította azt a faramuci helyzetet, hogy az az ember, aki  
kijárhatná a fizetésemelésünket, csak akkor fog több pénzt kapni, ha  
minket cserbenhagy.

A hatalmi helyzet tagadása sok más szempontból is igen gyü-  
mölcsöző lehet. Aki jól tárgyal, nagyon jól tudja, hogy sokkal job-  
ban jár, ha a vezetést átkozza, saját gyengeségére hivatkozik, min-  
denért a számítógépet vagy az igazgatótanácsot okolja. Azáltal,  
hogy egyetért tárgyalópartnere sírásaival, azt sugallja, hogy mind-  
ketten ugyanannak a galád szervezetnek az áldozata, s így képes  
lesz jóval alacsonyabb árat kihozni, mint amennyiről szó volt.

Például amikor jómagam először kezdtem dolgozni, lenyűgözött  
az a tény, hogy a könyvkiadó cégek legtöbb vezetője szinte fetisi-  
zálta a döntéshozási folyamatot. A játék lényege akkoriban az volt,  
hogy úgy kell tenni, mintha valaki autonóm, sőt, mi több, korlátlan

hatalommal rendelkezne, s ez így is volt. Nem volt helyénvaló beismerni, hogy valakinek még meg kell beszélnie az ügyet mással is. A lényeg az volt, hogy az ügynökök és a szerzők úgy érezték, a kiadói ember szava dönt. Ez persze sosem volt igaz: a vezetés, a pénzügyeket ellenőrző szigorú alakok jól tudták, honnan fúj a szél, s ezért minden esetben vétőjoggal rendelkeztek. A trükk viszont abban rejlett, hogy létezésükről sem volt szabad tudni. Manapság viszont senki sem lesz hajlandó beismerni, hogy bármilyen hatalma lenne. A döntéshozás felett érzett ódivatú büszkeséget felváltotta az a hozzáállás, mely szerint nincs olyan ember, aki önállóan tudna döntést hozni, következképp mindenki csak láthatatlan, sötét erők hírnöke. Ez persze azt is jelentette, hogy a kiadói világ krémje eltűnt, mivel ők inkább a szellemes, személyes alku hívei voltak. Tíz évvel ezelőtt, ha az ember mondott egy számot, megkezdődött az alkufolyamat, ami leginkább egy mai kisázsiai szőnyegkereskedésben lefolytatott beszélgetéshez hasonlítható. Manapság viszont, ha az ügynök felvet egy számot, mondjuk százezer dollárt, a szerkesztő ezt válaszolja: „Hát, ez igazán érdekes. Beszélnem kell róla a többiekkel. Nekem úgy tűnik, rendben lesz az ügy, de nem tudom, mi a többiek véleménye.” Egy óra múlva visszahív, és felajánl 25 000 dollárt, mentegedőzik a „többiek” értetlenségeért, amiért nem képesek értékelni és észrevenni az irodalmi tehetséget és amiért ilyen fősvények. Esetleg szóba hozhatja saját rendkívül alacsony fizetését is, csak hogy megmutassa, ő is áldozat. Ez korábban elképzelhetetlen volt, hiszen akkor a szerkesztők szerették a machót játszani a nagy összeütközések során. Valójában azonban nem változott más, csak a stílus: a szerkesztők ma már hajlandók megalázni magukat azért, hogy elérjék, amit akarnak, míg korábban inkább másokat aláztak meg.

Fontos tudni, hogy az egész megalázást igen termelékeny és nyereséges *rendszer* tudták fejleszteni. Ha képesek vagyunk részvétet kiváltani, elültethetjük a másokban azt a hiedelmet, hogy mindannyian ugyanannak a rendszernek az áldozata vagyunk, s ezzel megkaphatjuk, amit eredetileg akartunk, az eredendően elhatározott áron. Ma már nem engedhetjük meg magunkat a büszkeséget vagy a hatalom nyilvános fitogtatását. Ezért olyan nehéz a mai világban bárkit is találni, aki vállalná a felelősséget egy kellemetlen döntésért. A régi szép időkben viszont a kellemetlen döntéseket minden fiatalember úgy tekintette, mint a siker felé vezető állomást. Semmit

sem akart tehát jobban, mint bebizonyítani, hogy már ő saját maga is hozott ilyen döntést, méghozzá egyedül, nem bizottságban.

A megalázatási tényező igen hatékony fegyver annak a kezében, aki tudja, miként használja, és aki képes ellenállni a hatalom fitogtatására irányuló sürgető kényszernek. Vegyük például a nőmozgalmat. Mivel a férfiaknak szembe kell nézniük azzal, hogy a hölgyek egyenlőséget szeretnének a munkahelyen, az első reakciójuk a harag volt, vagyis, képletes értelemben, a korbács. Amikor ez nem vezetett eredményre — mint ahogy azt sok helyen láttuk — gyorsan változtattak a játszmán, s most a közös áldozat pózában tetszelegnek. S ezzel jóval nagyobb eredményeket érnek el. A trükk csak annyi, hogy bármilyen panaszra azonnal saját szenvedéseinket hosszasan ecsetelésével kell válaszolni. „Igazán szeretnék erről beszélgetni magával, Sue, de nem ezen a héten; ha csak rápillant a naptáramra, el se hinné . . .” „Tudom, tudom, szerintem is több pénzt kellene kapnia, de az istenért, most senkinek sem áll túl jól a szénája. Nekem is nyolcig kell ma bennmaradnom, hogy átfussam ezeket a jelentéseket, s még a tegnapi telefonjaimat sem tudtam elintézni. Ami pedig a pénzt illeti, nekem sem emeltek egy vasat sem vagy két éve . . .” „Nézzé, ez nem a legjobb időpont, komoly problémáim vannak az igazgatótestületben; ha most próbálok pénzt kivasalni belőlük, úgysem sikerülne, ezért kérem, legyen türelmemmel, jó?”

A férfiak néha egészen messzire elmennek a taktika alkalmazásával, s már megelőzőként is használják. Például keserűen panaszkodnak, hogy a hölgyek ne érezzék helyénvalónak, hogy zavarba ejtő vagy nehezen teljesíthető igényekkel lépjenek fel. Ez a megalázatási játszma finomabb formája, és bármelyik munkahelyen jól megfigyelhető. Csak egy olyan férfi kell hozzá, aki rengeteget sőhajtozik, fejét kezébe temeti a hihetetlen fáradtság és vereség pozitívumában. Így olyan szenvedő légkört teremt maga körül, amelyben nincs az a nő, aki még rátenne egy lapáttal a férfi terheire azzal, hogy *saját* problémáival áll elő, például, hogy két éve nem emeltek neki egy vasat sem. A városi élet és a hölgyek eddigi ismeretlen harciasságának eredményeképpen amerikai üzletemberek egész generációja tanulta meg, miként kell fáradtságot, ideges feszültséget mutatniuk, és miként alkalmazzák az említett hisztériás reakciókat bármilyen helyzetben és bármilyen felmerült igény kapcsán.

Egy csoport férfi kényelmesen ülhet az irodában, látszólag egy értekezlet közepén. Ha viszont egy hölgy belép a szobába, a férfiak



lába gyorsan lekerül az frásztalról vagy a dohányzóasztalról, s ezzel együtt laza viselkedésük is azonnal elszáll. Mintegy reflexszerűen összegörnyednek a hirtelen ébredt kínzó gondolatok alatt, kezüket a feszültség ököibe rántja, és a komoly stresszhatás alatt álló vezető minden jegyét azonnal magukra öltik — leveszik a szemüvegüket és hüvelyk, valamint mutatóujjuk segítségével az orrnyergüket masszírozzák, amivel a szemkifáradást és a mentális fáradtságot hivatottak kimutatni. Becsukják szemüket, mintha mélyen elgondolkoznának, majd kissé megemelik a hangjukat, hogy jól érzékelhető legyen: ami itt folyik, az rendkívül fontos és sürgős . . .

Ismertem egy kellemes modorú vezetőt, aki képes volt szándékosan rászoktatni magát arra, hogy hamutartókat és kávéscsészéket törjön, s ezzel azt a látszatot keltse, hogy idegei a végletekig megfeszültek. Egy másik szándékosan remegtette az ujjait, és dadogni kezdett, hogy fáradtsága, vert helyzete egyértelműbb legyen, míg a harmadik azt az egyszerű, ám hatásos módszert választotta, hogy a szerencsétlen hölgyet, még *mielőtt* bármit mondhatott volna szégyény, megkérte, hozzon neki három aspirint. A trükk itt is abban rejlik, hogy az áldozati státusra még azelőtti igényt kell formálni, mielőtt a másik megtehetné, és hogy minél gyengébbnek, erőlenebbnek, szerencsétlenebbnek kell mutatkoznia. Inkább együtt kell sírni a másikkal, minthogy a tényleges hatalmat kimutatva, választani kellene az általa felvetett problémákra.

A barátom, Harry például erős, mint az ökö, és természetét tekintve harcos típus (és akkor enyhén fogalmaztunk), mégis úgy döntött, a hipochondria lesz a védőbástyája. Elég egyetlen nátha, s képes három jó üzletet hozni, visszautasítani négy fizetésemelési kérést és rávenni a titkárnőjét, hogy maradjon benn este hétig, hogy leveleket gépeljen. Ősztőnei ugyan parancsosztogatásra sarkallnak, ám a városi életforma megtanította, hogy milyen értékes dolog, ha valaki gyengének látszik. Elsajátította hát a középosztálybeli városi gerillák művészetét — a járda közepén próbál észrevétlenül elsurranni, se jobbra, se balra nem néz; gyorsan átvág az utca túloldalára, ha lát három fiatal férfit közelíteni; szomszédaival vidám estét tölt a polgárőrség, őrző-védő kutyák és a biztonsági hevederzár előnyeit megvitatta. S mivel igen eszes, magántapasztalatait az üzleti életben is kamatoztatja. Az irodában gyakran kitűrt rajta megrendült egészségének egyik vagy másik tünete — ilyenkor agóniában gyomrához kap, teát és Betacydet kér, esetleg szívritmus-zavarokra

panaszskodik. A tárgyalás közepén kénytelen felállni, mert rosszul van, majd visszatértek néhány percre még a díványra roskadva remeg. Csak próbáljon meg bárki fizetésemelést kérni tőle, azonnal visszakérdez, hogy van-e az illetőnél orrcsepp, s a soha véget nem érő arcüreg-gyulladás fájdalmas tekintete ül ki az arcára.

Egészen a mai napig a férfiakat arra tanították, hogy sose panaszkodjanak s (helytelenül) feltételezték, hogy ilyet csak a nők tesznek. Ám mára ez a módszer az üzleti fegyvertár nélkülözhetetlen részévé vált. Persze van, amit nem lehet megjátszani, vagy legalábbis nem érdemes. Törött lábat szimulálni egyrészt igen nehéz — túl sok gipsz kell hozzá —, másrészt a lábtörés rendszerint a kitűnő egészség és a lelkes sporttevékenység jelképének is tekinthető, következésképp nem ébreszt részvétet másokban. Ugyanígy kiesik a tüdőbaj és más szociális indíttatású vagy fertőző betegség, hiszen senki nem szeretné, ha az igazgatótestületi ülések elől karanténba zárnák. A kisebb bajokat viszont, különösen az ételmérgezést, influenzát, náthát, hátfájást és migrént nagyon is jól ismerik a hatalmi játékosok. Jelenleg a legdivatosabb színlelhető betegség az asztma. Egy ismerős szerkesztő például képes köhögési hullámokkal visszavonulni irodájának kanapéjára, mielőtt felvetődik egy szerződés újratárgyalása vagy a szerző jogdíjának emelése. Ilyenkor szemét forgatva a torkához kap, mintha Júdást alakítaná De Mille *Jézus élete* c. darabjában. Mire az ember visszaér egy pohár jéghideg vízzel, segítség megkeresni az asztma elleni sprayt és beadja neki a Benadryl kapszulát, már igen nehéz nyugodtan leülni és újra visszatérni a felháborító kérdés lényegére.

Az egyik legismertebb New York-i üzletasszony — amúgy egy erőteljes hölgy, akinek étvágya csillagpátlatlan — szemmel láthatólag a halálos ágyáról irányítja virágözletét. A telefont igen ritkán veszi fel, még kevesebbszer hív vissza. A lehangoló üzeneteket a titkárnői közvetítik, valahogy így: „A főnökasszony ma nem érzi jól magát, ezért nem jön be az irodába, de amíg az orvost várta, rákérdeztem a dologra, és azt válaszolta, hogy az 50 000 dollár nem lesz elég, ezért, ha lenne szíves még egyszer átgondolni . . .” Azon ritka alkalmakkor, amikor el lehet érni a telefonon, egészen világossá teszi, hogy bármiféle ellenkezés végzetes lehet számára. Persze, lehet *makacskodni* és tovább érvelni, ha a másikat nem izgatja, hogy felelős lesz a haláláért. Ha viszont ilyenkor mégis tovább érvel az ember, telefonok áradata következik közös barátainktól, akik mind

azt kérdezik: *hogyan* tehetett ilyet azzal a szerencsétlen beteg aszszonnyal? Te nem is tudod, hogy sírva fakadt, amikor letette a telefont? Tudsz róla, hogy visszacsett a betegsége? Egyáltalán, *milyen ember* vagy te?!

Az ilyen önmegalázással szemben nem lehet győzni. Hacsak valaki nem akarja élből megkontrázni az illető minden egyes célzását rossz egészségi állapotára egy annál sokkal komolyabb és súlyosabb saját betegséggel, minden elveszett. Az egyik angol szerző, aki úgy érezte, nem kap elég figyelmet amerikai kiadójától, megérkeztek az épület halljában bejelentette telefonon, hogy főbiásan fél a liftben. Mivel kissé nehézkes lett volna a cigaretta- és újságos pult melletti lebonyolítani a megbeszélést, a szerkesztője lejött érte és együtt másztak meg tizenöt emeletnyi lépcsőt. Ettől a szerencsétlen szerkesztő annyira kimerült, hogy minden vitás pontban azonnal hajlandó volt engedni, melyek többségébe gyakorlatilag már az ötödik és tizenötödik emelet között beleegyezett, amikor egy kis lélegzetvételnél pihenés során begörcsölt vádliját próbálta ép lábával masszírozni.

A gyengeség nyertes játszmáinak kulcsa a szégyentelenség. Ha valaki valamit nem tud (vagy egyszerűen nem akar) megcsinálni, elég behozni a játékból a szívzaggató zokogást és kéztördelést — a Zsidó Nemzeti Színház teljes repertoárját. A helyes hangszínt körülbelül akkor érzük el, ha mondjuk Jacob Adler *Lear király* alakításához hasonlítunk a Tomasevskij-féle rendezésben. A lényeg, hogy a másik bűnösnek érezze magát — a mesterhúzás pedig az, ha még *ők* kér bocsánatot, mert mi visszavontuk ígéretünket. Ha például a legjobb hiszemben tárgyaltunk végig egy szerződést, és a végén úgy döntünk, hogy nem lenne helyes aláírni, a becsületes lépés az lenne, ha mégis befejezzük, s vállaljuk a következményeket. A bátor lépés az lenne, ha nyíltan megtagadjuk az aláírást a helyszínen, beismerve, hogy tévedtünk. Az intelligens lépés azonban az, ha közöljük: a végrehajtó bizottság nem engedi, hogy véglegesítsük a szerződést, és mindeközben meggyőzzük a másik felet, hogy mi igazán mindent megtettünk az érdekében, csak nem sikerült. Így könnyen megszabadulhatunk a szerződéstől, s mindemellett kialakíthatjuk magunkról az őszinte, kedves ember képét.

## „Rendesebből lesznek az elsők”

Talán korunk egyre brutálisabb világa az oka, hogy a hatalmat mindenki a barbársággal és a megvetéssel azonosítja, mintha a keménység feltétlen a siker szinonimája lenne. Ez talán indokolja a profi rögbijáték népszerűségét az üzletemberek és politikusok körében, akik a jelek szerint úgy vélik, hogy munkájuk, amely valójában ülfoglalkozás és az emberek manipulációjáról szól, ugyanazt a fizikai vakmerőséget és keménységet kívánja tőlük, amivel állítólag a rögbijátékosok rendelkeznek. Ez sok szempontból nem szerencsés: az üzleti életben és a politikában a sakk- vagy bridzsjátékos kiváló példája talán hasznosabb a siker felé vezető úton. A döntéshozáshoz szükséges bátorság alapjaiban különbözik attól, ami mások orrának betöréséhez szükséges. Knute Rockne híres megjegyzése, miszerint „Ha a dolgok kezdenek keményedni, a keményfiúk törnek előre” [5] kétségkívül jól illik a rögbipályára, ám az állam-, és üzleti ügyekben talán ésszerűbb ez a változat: „Ha a dolgok kezdenek nehézzé válni, a nehézfiúk okosodni fognak.”

Kialakult bennünk a reflex, hogy „keménységet” és rossz modort várjunk el a hatalmi helyzetben lévőktől. Ezért a politikusoknak, ha meg akarják nyerni a választásokat, folyton bizonygatniuk kell, hogy nem „rendes fiúk”. Lyndon B. Johnson például nem volt beosztottjainak hírhedt tirannusa, ám végül csak ki akarta mutatni keménységét Észak-Vietnammal kapcsolatban — az eredmény ismert. Mind John F. Kennedy, mind pedig Robert Kennedy lenézte Adlai Stevensont, nem azért, mert kiemelkedően eszes volt és nem is azért, mert elvesztette a választásokat, hanem, mert olyan „helyes, rendes fiúnak” látszott, következésképp mindenki gyengének tartotta. Nixon elnököt messze földön ismerték „keményfiús” szöfordulatairól, hiszen mindig készen állt egy-egy rögbiből vett hasonlatra és egyszerűen imádta a „szemtől-szembeni konfrontációkat” és a „majd én megmutatom” hangvételt. Ez alól az egyetlen említésre méltó kivétel Henry Kissinger volt, aki viszont tényleg alapjaiban ismeri és érti a hatalmi játszmát. Nixon elnök hívei számára a harcias magatartás, az ellenfelek szóbeli szapulása, sőt, a gorombaság mind a hatalom szimbólumának számított. A keménység fitogtatása pedig érdekes módon kevésbé meggyőző olyan középkorú aktakacok szájából, akiknek egyetlen sporttevékenysége a telefonkagylók emelgetése, illetve (az utóbbi időben) arcuk eltakarása kalappal,



különösen, ha a brótság előtt kell felelniük dolgokért. Természetesen a „keménységet” eszükbe sem jut azzal azonosítani, hogy szólanul elviselik a „büntetést”. A sporteseményeket roppantul élvező emberekhez hasonlóan ők is csak a győzteszel azonosítják magukat, és úgy érzik, a keménység mércéje kizárólag az, milyen goromba tudsz lenni másokkal.

Bár az amerikai politikai stílus mindig is a hatalom jelének tekintette a keménységet, szükséghelyzetekben, amikor tényleg a fennmaradás forgott kockán, mégsem a kemény hangú, kemény szavú emberek veszik kézbe a dolgokat. George S. Patton tábornok például mestere volt a „keményfiús” beszédeknek, ám a hadsereg vezetését igen józanul inkább George C. Marshall tábornokra bízta, aki szintén igen határozott volt, ám világosra elismerték éles esztét és udvariasságát. Patton tábornok felettse Dwight D. Eisenhower volt, a született békítő, kinek közmondásos volt taktikai érzéke, kedvessége (és az a képessége, hogy ne tegyen semmit, ha valamin nem biztos). Következésképp a nagyobb háborúk idején az amerikai nemzet élére mégsem azok kerültek, akik szerették a „kemény beszédet”, bár lehet, hogy ez csak a vakszerencse műve. Lincoln elnök kifejezetten bájos és vonzó jelenség volt, rendkívül okos és diplomatikus, akit Richard Nixon minden bizonnyal gyengének, „rendes fiúnak” minősített volna. Woodrow Wilson, bár kissé idegesítő jelenség volt, mégis igen udvarias úriember a maga csendes módján. Franklin Delano Roosevelt egyszerre volt elbűvölő, csaváros észjárású és kompromisszumkész. Egyik sem lett volna bolond azt gondolni, hogy erénynek számítana „hátukat a falnak vetve” állni a sarat, következképp nem is voltak olyan buták, hogy ilyen — kevésbé irigyelhető — helyzetbe kerüljenek.

Extrém esetekben (és ezekből sok van) az emberek még vitát is kezdeményeznek, csak hogy bebizonyítsák, milyen kemények. Sok vállalatvezető titokban boldog, ha hibát találhat beosztottja munkájában, és igyekszik minden alkalmat megragadni, amikor „megmutathatja” erejét. Persze lehet irreális célokat kitűzni a beosztottaknak aztán meg dühöngeni, ha nem sikerül azokat megvalósítani — ez a hatalomfitogatás egyik bevált módja. A másik módszer, ha még az értekezlet előtt igyekszünk megtudni, mi az egyik vezető véleménye egy bizonyos kérdéstről, rávesszük, hogy ezt nyíltan is fejtsse ki, majd rákényszerítjük, hogy az ellenkezőt tegye, mint amit szeretne. Sok olyan ember van, aki csak akkor érzi jól magát, ha ellenállásba

ütözködik. Ha megkérnek valakit valamire, és az nem tiltakozik, mindig úgy érzik, keveset kértek. E hatalmi taktikával szemben csak egyetlen helyes védekezési mód van: ha válaszainkat kipárnázzuk és mindig több alternatív megoldást kínálunk fel egy problémára.

Ezért, ha főnökünk megkérdezi: „Mikor tudjuk leszállítani az első százezer darabot ebből a termékéből?”, a helyes válasz semmiképpen sem az, hogy „június huszonegyedikén”. Ezzel csak ösztönözük a hatalmi játékot arra, hogy nekünk támadjon „Márpedig június tizenötödikén elmennek a termékek, vagy fejek fognak hullani!”, s máris csapdában vagyunk. Az intelligens válasz a fenti kérdésre az, hogy „Mikor lenne szükség rájuk?” Ezzel a válaszadást és a határidő kitűzését áttoltuk a másik félre. Általánosságban mindig jobb, ha kérdésre kérdéssel válaszolunk, és lehetőség szerint tartózkodunk pontos dátumok vagy összegek megjelölésétől. Ha egy nálunk hatalmasabb ember felteszi a kérdést, hogy „Mit gondolsz, mennyit ér ez az ingatlan?”, biztosak lehetünk benne, hogy *ő már eldöntötte*, mennyit ér. Az egyetlen válasz, ami tetszeni fog neki, az a saját véleménye lesz, ezért minden ilyen felvetést tekintünk költői kérdésnek. Ilyen helyzetekben hasznunkra válhat egy pipa, melyből elgondolkodva pöfékelhetünk és a füstre fordíthatjuk melázó tekintetünket egészen addig, míg ellenfelünknek el nem fogy a türelme és bele nem kezd, hogy „Hát én megmondom magának, hogy szerintem mennyit ér!” Másik jó reakció ebben a helyzetben, ha témát váltunk: „És szükségünk van erre az ingatlanra egyáltalán?” Ha már sikerült általánosabb irányba terelni a beszélgetést, az ellenfelünk ügyis magától előrukkol majd azzal az összeggel, melyet idáig aduérként tartogatott.

Sok ember voksol a „kemény stílus” mellett. Egyszerűen a gyengeség legkisebb jeleit sem engedik meg maguknak, és ha lehetséges van válaszolni, inkább keménynek, mint igazságosnak. Csakis akkor boldogok, ha másokat fenyegetésekkel, állandó piszkálódással és szidalmakkal sikerül belekényszeríteni valamibe, még akkor is, ha az illető magától is szívesen megcsinálta volna, amit mondanak neki. Egész életüket a világgal vívott képzeletbeli élet-halál harc tölti ki, s mintha már egyetlen mosoly is halálos lenne számukra. Állandó kényszert éreznek, hogy bebizonyítsák: ez egy frívól világ, ahol kizárólag ők veszik komolyan az életet. Még a legnagyobb hatalmi pozíciókban sem engedik el magukat, hiszen attól félnek,

hogy elég egy pillanatnyi gyengeség, s máris gyengének könyveli el őket a külvilág.

Nixon elnök és tanácsadói már a Watergate-ügy előtt sem mosolyogtak soha a fényképeken. Ha mégis, sosem tűnt természetesnek. Haldeman és Ehrlichman mindig úgy néztek ki, mint aki csak nehezen képes visszafogni indulatait — előreálló arccsontjuk tükrözte harcias elszántságukat, a szájuk széle élesen lefelé kanyarodott (csakúgy, mint a Nagyfőnöké), homlokukat aggodalmas vonalak redőzték. Arcuk a „kemény erő” tökéletes tükörképe volt, s ez csak ahhoz kellett, hogy meggyőzzenek minket: az arc viselője feltétel nélkül hisz magában, lenézi a többi, kevésbé hatalmas embert. A végén az illető már egyáltalán nem is tud majd mosolyogni, hiszen alsó állkapcsa egyfajta „hatalmi harapásban” szorul össze, s az izmok két kemény, jellemző csomóba rándulnak az ajkak alatt, a fül mellett. Ez a fenyegető magabiztosság „arctartása”, melyhez társul az alsó állkapocs jellegzetes előretartása is. Martin Bormann, Mussolini, Joseph McCarthy szenátor, rengeteg médiavezető, a legtöbb filmproducer és sok-sok üzletember fényképein köszön vissza ez a minta. A cél, hogy már az arc maga is fenyegető jelzéseként szolgáljon, hasonlóan az alacsonyabb rendű teremtmények agressziót mutató kifinomult jeleihez, melyek célja mindig az, hogy valódi küzdelem nélkül biztosíthassák viselőjük felsőbbrendűségét az ellenfél felett. Amikor a férfiak felöltik a keménység maszkját, nem tesznek mást, mint beindítják a vészjelzést — valahogy úgy, mint a fajtákas a párzási időszakban, vagy egy meglepett bagoly. Farkasok, ha találkoznak, az uralkodó állat „mereven előre néz, füleit előre és kisére kifelé fordítja . . . aminek következtében egész arckifejezése azt sugallja, hogy bármelyik pillanatban bekövetkezhet a robbanás” [6] Ember, vagyis az uralkodó állat esetében az ornyereg és a szemöldökök megemelkednek, s ettől az egész maszk azt sugallja, az illető boldogan vállalja a harcot, és rendelkezik a győzelemhez szükséges hatalommal. Mivel a farkasok egészében véve jóval okosabban viselkednek az embereknél (Vanzetti igazságtalan megjegyzése ellenére, mely szerint „Ember embernek farkasa”) [7], a fenyegetésben beígért harcra ritkán kerül sor. Az arc változásait csaknem minden esetben jellegzetes és jól felismerhető színváltozás is kíséri, vagy egyfajta pirosság, vagy pedig szélsőséges sápadtság formájában. Néha a szín e kettő között váltakozik. Mindkét szín a visszafojtott düh, feszültség és a fenyegető bosszú jele, bár a hirtelen elfehéredő

arcot rendszerint sokkal veszélyesebbnek ítélik, mivel a vörös arcot az emberek hajlamosak a túlzott alkoholfogyasztás számlájára írni.

Amit viszont kevesen vesznek észre, de tény: azok, akik *ritkábban* kemények a szavakban, sokszor megelőzik a keménykedőket. Az agresszió annyira részévé vált az amerikai életformának, hogy az emberek már csak akkor ismerik fel valakiben az ambíciót, ha brutalitással párosul. Pedig semmi sem nyújt nagyobb szabadságot és több lehetőséget a hatalmi pályán, mintha valakit — gyengének ítéltén — törölnek a hatalomért esélyesként küzdő játékosok listájáról. Sokat lehet nyerni azzal, ha valaki megtanul például mosolyogni — persze ez sokak számára nem könnyű. Aki a hatalmát jól akarja használni, annak meg kell tanulnia uralkodni arcizmain, indulatain és önmagán. Ahol nem feltétlenül szükséges, kerülnie kell a „kemény kiállást”. A rugalmasság és a vidámság sokszor hasznosabb fegyver, mint a pusztító erő — ha jól használjuk, előnyre tehetünk szert azáltal, hogy vetélytársaink elfelejtik, mi is ringben vagyunk a hatalomért.

Persze nem várhatjuk, hogy egyetlen mosoly mindent elintézzon nekünk. A hierarchiarendszerekkel is pontosan tisztában kell lennünk.

### Terjeszkedj, ne kapaszkodj!

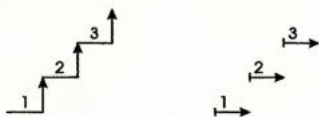
Akik a hierarchiában hisznek, lépésenként mozdulnak felfelé, ha egyáltalán mozdulnak. Ők a hatalmat lineáris, statikus rendszernek fogják fel — mintha létezne, ahol minden egyes lépéssel egy fokot haladhatunk, s az ember nem érhet a csúcra anélkül, hogy minden fokon végigkapaszkodjon. Ettől aztán a fokok bizonyos értelemben fontosabbak, mint a rajta lévő emberek. Szélsőséges példaként a hadsereg és a titkosszolgálat hatalmi rendszerét említhetjük.

A hadseregben például egy hadosztályt egy tábornok irányít. Az ő kötelességeinek és jogainak körét a szervezeti szabályzat határozza meg. Ha sikerül fenntartania a fegyelmet és a hatékonyságot hadosztályán belül békeidőben, és legalább valami minimális harci lelkességgel eltölteni őket háborúban, nem is várnak el tőle többet. Nem csinálhat az egységeiből hadtestet. Pozíciója jól körülhatárolt,



melyet valakinek be kell töltenie — s ilyenkor nem számít, hogy az illető amolyan Patton féle tehetséges és ambiciózus katona, vagy egy ismeretlen név. Sőt, bizonyos körülmények között egy ismeretlen név még jobb munkát is végezhet. Akárhogy legyen is, a hadosztályparancsnok (és sok állami-hivatali poszt sokban hasonlít ehhez a pozícióhoz) csakis függőleges irányban mozoghat. Ha előléptetik, el kell hagynia egységét — táplálhat például olyan ambíciókat, hogy hadtestparancsnok legyen, vagy hajthat arra, hogy a vezérkarba kerüljön altábornagyi rangban, viszont kizárt, hogy plusz csillagot szerezhetne magának azáltal, hogy megváltoztatja, esetleg növeli-kiterjeszti a hozzá tartozó alakulatot.

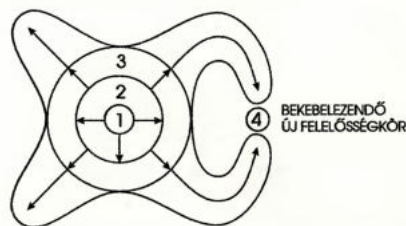
Az állami hivatalok vagy vállalatok világában egyes részlegvezetők hasonló helyzetben vannak. Csakis úgy léphetnek előre, ha otthagyják jelenlegi posztjukat és nagyobb, fontosabb posztot kapnak, s így lépcsőről lépcsőre folyamatosan halad (pl. ugyanannál a vállalatnál) vagy szaggatottan mozog előre oly módon, hogy újból és újból állást változtat, és minden egyes változtatással feljebb kerül a ranglétrán.



Fontos megfigyelni, hogy egy igen lényeges szempontból mindkét ábra azonos: a felfelé haladásban egyszerre mindig csak egy lépést tehetünk, s minden egyes lépés egyszerre mind azt is jelenti, hogy az alsóbb szintet el kell hagynunk — épp, ahogy a létra A fokáról is el kell vennünk a lábunkat ahhoz, hogy a B fokra tegyük. Az ilyen típusú előléptetéshez rengeteg idő kell, és a létra minden egyes fokáért kiélezett harc folyik. Ami még ennél is rosszabb, ahhoz, hogy elérjük, amit akarunk, fel kell adnunk mindazt, amink már van, s ezzel növeljük a visszazuhanás veszélyét a létra aljához. Ráadásul a karrier ebben az értelemben csakis egy meglévő és meglehetősen merev mintát követ, ami azt jelenti, hogy valaki más által megállapított szabályok szerint kell játszanunk.

Merőben más viszont azok helyzete, akik képesek munkakörüket *növelni-kiterjeszteni*, s fokozatosan kebelezik be a kívánt mennyi-

ségű beosztottat és funkciókat egészen addig a pontig, amikor már egyszerűen muszáj előléptetni őket, hogy hivatalossá tegyék a láthatatlanul szerzett hatalmukat. Mint egy amőba, messzire nyújtották karjaikat, majd kitöltötték a közöttük lévő teret.



Érdemes megfigyelni a különbséget a két hatalmi mintázat között. A terjeszkedő változat képviselője soha sem kényszerül feladni eredeti munkáját az elérendő kedvéért. Ahelyett, hogy felfelé haladna, kifelé terjeszkedik, kifolyik, akár a láva. Mindig egy újabbat csatol a meglévő munkaköréhez, címeihez és felelősségköreihez, s közben bízik abban, hogy elegendő embert is tud maga köré gyűjteni ahhoz, hogy a számára kedvezőlenebb munkákat átpasszolhassa. Ennek kulcsa az, hogy tudjuk, miként lehet munkát kiadni a felelősség feladása nélkül, vagyis delegálni mindaddig, amíg nem sikerül elérni, hogy *úgy legyünk felelősek mindenért, hogy közben semmit sem kell csinálnunk*.

Az igazán vére menő hatalmi harcokat mindig a „terjeszkedő” típusú emberek vívják, nem a „létrások”, hiszen a „terjeszkedő” gyorsan tud növekedni, egész részlegeket tud magába szívni, miközben régi címeket tönkretesz és új rangokat hoz létre, amelyek megfelelnek a kiterjesztett funkcióinak. Ezzel szemben a „létrás” mindig csak egyetlen fokot tud felfelé haladni, és ki kell várnia, míg a fölötte lévő valamilyen irányban elmozdul. Tétélezzük fel például, hogy az egyik reklámügynökség „kreatív igazgatója”, aki igazi „létrás”, gyorsan szeretne előre jutni a cégnél. Már jelenleg is ő a rész-

legvezető, ezért ahhoz, hogy egy lépéssel följebb jusson, ki kell tűnie pozíciójából az első elnökhelyettes.



Ez a feladat minden bizonnyal igen nehéz, ha nem lehetetlen — kivéve talán, ha az első elnökhelyettes teljességgel alkalmatlan vagy reménytelenül iszákos (de még talán így sem fog menni!). Ehhez ugyanis arra volna szükség, hogy a kreatív igazgató meg tudja győzni a többi részlegvezetőt, hogy szövetkezzenek az első elnökhelyettes ellen, ami nyilvánvalóan kockázatos. Persze a kreatív igazgató attól még egyedül is próbálhat lobbizni az elnökhelyettesi állásért, ez azonban semmit sem változtat jelenlegi pozícióján: hiszen még mindig az áhított létrafok alatt áll, három másik vetélytárral egy szinten. Ha meg is kapja az elnökhelyettesi kinevezést — és ha nagyon kéri, bizonyára így is lesz — a többiek is ugyanilyen címet kérnek majd maguknak, aminek eredményeképpen az egész leértékelődik, hatalmi szempontból az új rang jelentősége a nullával egyenlő. Ez a folyamat, melyet a rangok Gresham-törvényének\* is nevezhetünk, bizonyos vállalatoknál már annyira elhárapózott, hogy sok elnökhelyettes egyszerűen nem is használja rangját a névkártyáján és a levélfejléceken, de legalábbis hozzáír még egy, leíró jellegű címet a már meglévőhöz, valahogy így: „Elnökhelyettes, az ügyviteli rendszerek vezetője” vagy „Kreatív elnökhelyettes”. Más cégek tovább bonyolítják az ügyet azáltal, hogy kétféle elnökhelyettesi állást hoznak létre (az egyik kozmetikai cég-

\* Gresham törvénye: a rossz pénz kiszorítja a jó pénzt — szerk.megj.

nél például a cím viselőit házon belül bárányoknak és kecskéknak nevezték el), melyekből az egyik értelmetlen, névleges cím, amelyet azoknak osztogatnak, akik nem kapták meg a várt fizetésemelést, a másik viszont többé-kevésbé zseniális találmány, hiszen annak birtokosa egy kvázi-vállalatvezető lesz, aki főnöke nevében aláírhat szerződéseket, sőt börtönbe is vonulhat helyette. Ezért fontos, hogy tudjuk, miféle elnökhelyettesessel van dolgunk. A döntésben segíthet az az alapszabály, hogy a sarokirodával vagy egy legalább százötven centi hosszú kanapéval NEM rendelkező elnökhelyettes mondjuk egy tiszteletbeli tűzoltóparancsnok vállalati megfelelője, vagyis díszes címre van, hatalma nincs.

Ha a szóban forgó kreatív igazgató megkapja az elnökhelyettesi rangot, a többi részlegvezető is gyorsan követni fogja példáját. Tehát nem történt más, mint hogy a létra azonos szintű fokán állók kisé meghíztak, s ettől az élet a létra fokán csak kényelmetlenebbé és zsúfoltabbá vált, mint annak előtte. Amíg az illető a létra következő fokán le nem esik, vagy feljebb nem viszi Gucci-cipőit egy következő fokra, és át nem veszi az elnökséget, a kreatív igazgató, bármilyen címet kapjon is, ottragad a helyén.

A „terjeszkedőnek” nincsenek ilyen problémái. Ő ugyanis nem létrafokokban gondolkodik — egyszerűen csak túlfolyik, mindig kiharap egy kis darabot mások részlegeiből, rendszerint azokat, melyek unalmasnak vagy problémásnak tűnnek, és senkinek sem keltenek. Előnyben részesíti azokat a feladatokat, melyekhez szükség van a többi részleggel való szövetésre és kommunikációra. Így aztán sikeresen létrehozza az alternatív vezetés egy olyan összetett és gyakorlatilag átláthatatlan hálóját, amely valószínűleg hatékonyabb lesz az elnökhelyettes által szimbolizált valódi vezetésnél, hiszen jóval közelebb áll a tényleges napi gyakorlathoz. Ugyanakkor olymértékben megnövekedett, hogy nemsokára muszáj lesz „csinálni valamit vele” ahogy a vezetés általában ki szokta fejezni magát. A tehetséges „terjeszkedő” igyekszik annyit elnyelni felettese funkciói közül, hogy a végén szinte semmi se maradjon annak a címen kívül, amit aztán már igazán nem lesz nehéz kidobni viselőjével együtt, ha már elvesztette minden hatalmát. A „terjeszkedők” nemcsak azokat fojtják meg, akik az újtukban állnak, hanem igyekeznek meghaladni a múlt minden eddigi szokását, és új címeket gyártanak, melyek jobban megfelelnek hihetetlenül felduzzasztott funkcióiknak. Ha sikerült megkapniuk a vágyott hatalmat, gondosan figyel-



nek, nehogy éppen maguk állítsanak vissza egy merev hierarchiát a szétrombolt helyébe. Nehéz kiűzni őket a helyükről, mert nincs is igazi helyük. Mivel soha nem adják fel egyik régi felelősségköriüket sem, ki is zárják a támadás lehetőségét. Az általuk létrehozott vezetési útvesztő minden egyes ösvénye hozzájuk vezet, függetlenül attól, hogy a munkát ügyesen továbbadták. A „terjeszkedő” egyetlen gyengéje, hogy hajlamos elveszni a sok kicsinyes részlet tengerében, melyet nem mer otthagyni, mert fél, hogy ily módon üres hatalmi területet hagy maga mögött. A „terjeszkedő” szemében a veszély mindig saját hatalmi körén belül fog jelentkezni, nem pedig annak vonalán vagy kívül. Mint a hódító hadsereg parancsnoka, a sikeres „terjeszkedő” mindig figyel, nincsenek-e lázadásra utaló jelek a területén, s önmagát túlfeszítve igyekszik az irányítást fenntartani az általa bekebelezett irdatlan hatalmi területek fölött.

Am minden kellemetlensége ellenére a terjeszkedés mindig a hatalmi játszma legbiztosabb módja. Az előléptetési létra csak addig él, amíg az emberek hisznek benne, és hajlandók végigmászni a fokait. Mielőtt valaki áradatként kezd terjeszkedni, elmos mindent, ami az útjába kerül.

### Az információs játszma

Talán még ennél is fontosabb az információ ellenőrzése. Szinte mindenki az információs ellátástól függ, mégis az „információbevitelt” legtöbbször hivatali szolgamunkának tekintik, ami nem sokban különbözik a betanított kétkézi munkától. A vezetés sokszor hosszú órákat tölt egy fontosabb stratégiai kérdés megvitatásával, ám az információt, amire a döntéseiket alapozzák, igen lezser módon szerzik be. Egy százezer dolláros reklámkampányt tervező vezető egyszerűen odafordul ahhoz a személyhez, akinek fizetése heti kétszáz dollár alatt van, és így szól: „Figyeljen, hívja fel legyen szíves a termelési részleget és kérdezze már meg, mikor lesz kész a termék, és gondoskodjon arról, hogy az értékesítés és a kiszállító részleg időben eljuttassa majd a cuccot ezekbe a városokba, hogy még a hirdetés lefutása előtt minden készen álljon, oké?” A következő két órában már arról vitázik beosztottjaival, hogy a nyomtatott sajtót válasszák-e vagy a televíziót, milyen legyen a plakátok színe, hogy a

hirdetésben szereplő modell szexbomba legyen-e vagy inkább anyás, és efféle fontos dolgokról — ám az egyetlen valóban lényeges dolgot rábízta másra — aki valószínűleg csak egy titkárnő.

Ugyanezen okból az információ mindig alulról érkezik felfelé, és minél fontosabb, annál mélyebbre kell nyúlni valakinek, ha hozzá akar jutni. Ha például ugyanez a vezető meg akarja tudni, mennyi pénz ment el egy hasonló kampányra egy évvel korábban, ismét megkéri a titkárnőjét, hogy szerezze meg az információt. A titkárnő pedig megy és megkérdi a hirdetési igazgató titkárnőjét, hiszen az efféle rutinügyek bizonyára nincsenek az igazgató figyelmének előterében, majd mindkét hölgy belemélyed az aktákba és összeadja az abban található számokat. Mivel a magas politikát nem ismerik, lehetnek az aktákban olyan rejtett tételek is, amikről a hölgyek semmit sem tudnak, aminek eredményeképp az általuk aprólékos szorgalommal összegyűjtött számok teljesen félrevezetőek. Ennek ellenére hat jól fizetett felső vezető fogja kérdés nélkül erre alapozni a következtetéseit. Az információkérések zöme igen nagy terhet, szorgalmas kutatómunkát ró valakire, különösen azért, mert az információkat szinte soha nem abban a formában tárolják, ahogy lekérlik őket. Ha például valakinek szüksége lenne az elmúlt év hirdetéssel kapcsolatos számadataira, egészen biztos, hogy az adatokat nem termékenkénti bontásban, hanem városokként kapja, vagy egyszerűen egyetlen éves összegben. Esetleg, ami még rosszabb, olyan számsorokra lebontva, melyek most már semmit sem jelentenek, következésképp használhatatlanok. Az a személy viszont, akit a statisztikák átnyalazásával megbíztak, valahogy választ kell adjon a feltett konkrét kérdésre, tehát saját ítélőképességét és képzelőerejét használja majd.

Évekkel ezelőtt én is kaptam egy hasonló megbízást: az egyik könyvkiadó könyvlistáját kellett átnézni öt évre visszamenőleg, és a kiadott könyvek teljes mennyiségét több kategóriára kellett bontanom: „vallási”, „regény”, „szépirodalom”, „történelem”, „életrajz” stb. A cél az volt, egy táblázatot készíteni a különböző kategóriában kiadott könyvek százalékos megoszlásáról, s így a kiadásért felelős bizottság előre tud majd tervezni, milyen kéziratokat vásároljon meg, hogy épp a szükséges számban álljon rendelkezésére regény, életrajz, költészet. Volt egy társam is ebben a nemszeretem munkában (azóta az egyik nagy kiadóvállalat főszerkesztője), aki ugyanolyan keveset tudott a megbízó cég korábbi történetéről,

mint én, és mindketten a hierarchia leges-legalján álltunk akkoriban. Még a legkevesebb hatalommal bíró vezető sem lett volna hajlandó az efféle információgyűjtés aprólékos munkáját elvégezni. Sajnos a kategóriák sem a legjobban lettek kiválasztva. Nehéz volt eldönteni, hogy például egy görög költő misztikus könyvét most a „költészet”, a „filozófia”, a „szépirodalom” vagy a „vallási munka” témájához soroljuk. Ha mindegyik alatt megjelentetjük (ami irodalmi szempontból helyes lett volna), akkor nem stimmelne az adott évben kiadott könyvek összmenyisége, hiszen egyetlen művet öt könyvként szerepeltettünk. Ha viszont a mennyiséget ez esetben minden kategóriában egyötödnek vesszük, az igen megnehezítette és bonyolította volna a felmérést. Ezért úgy döntöttünk, hogy feldobunk egy pénzérmét, vagy a „fordítás”, esetleg a „vegyes” címszó alá osztjuk be a könyvet. A gond csak az volt, hogy a „vegyes”-hez olyanok tartoztak, mint például a világ gyógynövényeiről kiadott színes falikép, a kezdő bridszjátékosok számára összeállított speciális „tanítógép”, vagy a zsebben hordható kalóriaszámláló korong. Irodalmi fenntartásaink ellenére végül is a „vegyes” kategóriába került a mű, s így ez a csoport hamarosan a teljes lista ötven százalékát képviselte. Mivel a könyveket nem olvastuk, bizonyos esetekben igen nehéz volt a címek alapján besorolni, hova tartoznak. Így aztán, amikor az egyik évben kiadott regények száma gyanúsán alacsonynak látszott, egyszerűen átírtuk a kétségesebb címeket az „általános ismeretterjesztő” kategóriából a „regény” kategóriába. Feladatunk úgy szólt, hogy egy hét alatt szép színes grafikont kell rajzoljunk, mely az előre megadott kategóriák szerinti csoportokat mutatja; az, hogy a kategóriáknak *ab ovo* semmi értelmük, nem ránk tartozott.

Mondanom sem kell, hogy munkánkat hihetetlen lelkesedéssel fogadták, és az elkövetkező időben ez képezte a legfelsőbb szintű „tervezés” alapjait. Évekkel később vettük észre, hogy a különböző kategóriákban megadott százalékaik még a kiadói tankönyvekbe is bekerültek, miáltal a „megerősített információ” előkelő kategóriájába léptek: „Megerősített információ” minden olyan adat, amely valahogy kikerül a cégtől, nyomtatott formában, tehát könyvben vagy újságikben megjelenik, majd ebben az új és sokkal hitelesebb formájában a cég újra felhasználja. Még azok is, akik annak idején a cég adataiban szereplő számokat kétkedéssel fogadták, azonnal szentírásnak tekintik, ha egy külső újság hasábjain megpillantják, megelégedve arról, hogy eredetileg éppen ők maguk szolgáltatották az információt az újságnak.

Természetesen akkoriban még viszonylag ártatlanok voltunk, ezért nem tudtuk feladatunkat kellően kiaknázni a hatalmi játszmaiban. Boldogan bezebeztük a munkáért járó dicsőreket, és arra használtuk fel, hogy sikerüljön rátenni néhány francia avantgárd regényt is a listára. Ha viszont komolyan vettük volna a táblázatot, olyan összetett és messzire vivő információrendszert alkothattunk volna, amelyet kizárólag MI tudunk volna megmagyarázni — ebben az esetben viszont a vezetők kénytelenek lettek volna minden kiadói döntésnél tanácsunkat kérni. Ahelyett, hogy leegyszerűsítettük, sokkal bonyolultabbá kellett volna tenni a grafikont.

Az információk játékban résztvevők ezt nagyon is jól tudják. Nemcsak megszerzik és ellenőrzik az adatokat, hanem ahhoz is jól értenek, miként lehet gyakorlatilag érthetlenné tenni azokat. Céljuk, hogy a rendelkezésükre álló információanyagot oly mértékben rejtélyessé és mások számára megközelíthetlenné tegyék, a lehető legbonyolultabb formákban, hogy csakis ők legyenek képesek elmagyarázni, mit is jelent (ha egyáltalán jelent valamit).

A számítógép áldása jócskán megkönnyítette feladatunkat, és nemcsak azért, mert a legtöbb számítógépes adatot a leghetetlenebb formában nyomtatják ki a harmonikaszerűen nyeklő-nyaklő leprellőkre, melyek hajlamosak lecsúszni az asztalról egy reménytelen, összevissza kupacba, hanem mert minden számítógépes információ eleve magyarázatot igényel. Bármilyen legyen is a kérdés, a számítógép rendszerint több választ is ad, melyek közül egyik sincs éppen abban a formában, hogy a kérdés könnyedén megválaszolható legyen. Ráadásul minden számítógépes adat éppen a leglényegesebb információt nem tükrözi — azt, hogy eredetileg milyen adatokat vittek fel a gépre. A számítógép kezelője következképp kivételes hatalmi pozícióba kerül, annál is inkább, mivel egy igen drága berendezést kell felügyelnie. Ha egy cég több millió dollárt áldoz a számítógépes rendszer kiépítésére, szinte kötelező a számítógép által megadott adatokra odafigyelni. Ha nem így lenne, akkor nyíltan beismernék, hogy egy vagyont dobtak ki az ablakon.

Az információk játszma az „adatbeviteli” ponton ritkán lehet sikeresen játszani, noha vannak olyan példák, ahol végül is a számítógépes szakember vette át az egész cég irányítását. Ugyanis olyan bonyolult információk és könyvelési rendszert sikerült megalkotnia, hogy a céget csakis úgy lehetett működtetni, ha az irányítást áthe-



lyezik az ő kezébe. Ennek ellenére a legtöbb esetben az operátorok egyszerű gyalogfigurák. Az információs játszma mesterei nem tesznek mást, mint igyekeznek annyi információt a kezükbe kaparintani, amennyit lehet, s a meglévő adatokat a lehető legtöbb ember elől elzárva tartani. Ha például a heti értékesítési adatok és a nyereség-veszteség lista a cégen belül vagy tizenkét emberhez rendszeresen eljut, az információs játszmában érdekelt személynek először is ki kell találnia egy új módszert az adatszolgáltatásra, lehetőleg azzal érvelve, hogy a régi módszernek semmi értelme sincs (persze az újnak sincs, de ez senkit sem érdekel).

Ha már sikerült megkapnia az új jelentési forma kidolgozásának feladatát, amit kollégái minden bizonnyal örömmel ráhagynak — hiszen a legtöbbjüknek teljesen elegendő volt, hogy láttamozza a jelentést, amikor megjelent az asztalán — a hatalmi játékos szabadon kiiktathatja a régi típusú, mindenkihez eljutó listákat. Az információt immár csak ő kapja, és ő határozhatja meg azt is, ki férhet hozzá.

A többiek eleinte észre sem veszik, vagy nem foglalkoznak a do-loggal. Az információ birtokosa viszont fokozatosan előnyére használhatja fel monopolhelyzetét a különböző vitákban. Ha például el-lentmondásba ütközik, nyugodtan mondhatja: „Őn csak a magánvé-leményét mondja, de én ismerem a tényeket!” Ez a módszer (az *ön véleménye szembeállítva az én tényekkel*) mindig igen hatásos. Először is, a „tényekhez” senki sem juthat hozzá, hiszen a cég összes információja egy kézben fut össze. Másodszor pedig a „té-nyeket” most már olyan jelentések tartalmazzák, melyeket csak ez az egy személy képes megérteni. Még ha sikerül is meggyőznünk az illetőt, hogy megmutassa a birtokában lévő számadatokat, min-den bizonnyal fel kell kérnünk, hogy elmagyarázza, mit jelentenek a számok — s ezzel máris sikeresen növelte hatalmát velünk szem-ben. Végül pedig bármiféle hosszas vita a „tényekkel” kapcsolatban azt jelentené, hogy nem bíznunk az adatokban. Ez viszont mindjárt magában foglalná azt is, hogy hosszú és igen fáradságos időt kellene az információs rendszer megértésére fordítanunk. Józan ésszel ren-delkező vezető nem szeretné kitenni magát ilyesminek, ezért aztán a „tények” birtokosának helyzete szent és sérthetetlen.

Az egyetlen ember kezében összpontosítható információk mennyisége gyakorlatilag korlátlan. Ha már sikerült megszerezni néhány kulcsfontosságú jelentés elkészítésének feladatát, elkezdhe-

tünk terjeszkedni: megkérhetünk másokat, hogy a náluk megjelenő adatokat közvetlenül hozzánk küldjék. Ennek rendszerint örülni szoktak, mivel eddig a világon senkit sem látszott érdekelni, hogy hány frógép van az irodában és melyiknek mennyi a becsült értéke, mint ahogy az sem, hogy egy hét alatt hány levél megy át a postázón (nem számolva az elveszett leveleket). Ezek az adatok nemcsak az érvelésben ruházzák fel hatalommal a birtokosukat, hanem az adat-közlők is mintha az ő hatáskörébe tartoznának, függetlenül attól, hogy nem az illető részlegénél dolgoznak. Ha meg akarjuk erősíteni hatáskörünket, fontos, hogy még a lehétköznapiabb jelentéseket se dobjuk félre. A leghelyesebb, ha minden egyes jelentést visszakül-dünk a feladójának „láttam” aláírással, dátummal ellátva. Ez az ér-telmetlen udvariasság ugyanis hamar elfogadott gyakorlattá válik, s így a legkisebb erősítés nélkül érvként használhatjuk, hogy a je-lentések addig „nincsenek jóváhagyva”, amíg a mi aláírásunk nem szerepel rajtuk. Ilyenkor teljes nyugalommal figyelmen kívül hagy-hatjuk azt a tényt, hogy eredetileg senkitől nem kaptunk felhatalma-zást a „jóváhagyásra”, és azt is, hogy ezeket az adatokat teljesen fe-lelesleges „jóváhagyni”. Így születhet meg egy új hatalmi szokás, me-lyet csak egy földrengésszerű átszervezés lesz képes megváltoztat-ni.

Ez a húzás bár rendkívül egyszerű, sokféleképpen felhasználha-tó. Tegyük fel, hogy minden egyes részlegvezető elküldi heti je-lentését az egyik felső vezetőnek, s három további kulcspozícióban le-lévő vezető kap még belőlük másolatot. A jelentések általában telje-sen értelmetlenek és időrablók. Annak, akinek össze kell állítania a saját részlegéről szóló jelentést, az egész valójában időt rabló, fá-radságos munka, amely csak annyiban hasznos, amennyiben igazol-já a részleg létezését. Azoknak, akik kapják, az egész nem több, mint irodaközi szemétposta, amit azonnal ki lehet dobni a papírko-sárba. Ha feltételezzük, hogy léteznek helyes számadatok, azok nyilvánvalóan könyvelési részlegről származnak majd, a negyedé-ves főkönyvi kivonatok formájában, így aztán tiszta időrablás lenne végighöngészni a heti jelentéseket. A kellően ambiciózus vezető azonban elkérheti a jelentések egy példányát arra hivatkozva, hogy megpróbál javítani az „információáramlason”. Mivel ez nem kerül többé, minthogy még egy fénymásolatot kell készíteni az anyagról, várhatóan senki nem tiltakozik. Ahelyett viszont, hogy kollégáihoz hasonlóan félrehajtaná a jelentéseket, aláírja, és minden egyes rész-

legvezetőnek visszaküldi a láttamozott jelentést. Ha a részlegvezetők nem tiltakoznak — és miért tiltakoznának, amikor annyi mással vannak elfoglalva —, az illető már meg is honosította a jelentésszövegetek „láttamozási jogát”. Új hatalmi területet nyert magának, és most már ebből kiindulva próbálhatja ellenőrzése alá vonni a részlegvezetőket más, ennél jóval fontosabb kérdésekben is.

Az információ irányítása és ellenőrzése a hatalmi játszmában tovább előnyt biztosít, hiszen az ellenőrző személyt pótolhatatlannak tünteti fel. A pótolhatatlansági játszma ugyan hosszú távon elég kockázatos, de azért a hatalom megszerzésének és megszilárdításának idején kiváló másodlagos fegyver.

### „Senki sem pótolhatatlan”!

A vezetők és beosztottak közötti harc mind a *pótolhatatlanság* problematikájára vezethető vissza. A dolgozónak mindenféleképpen pótolhatatlannak kell tartania magát, még akkor is, ha lelke mélyén kétségei vannak, a vezetés viszont másként látja a dolgot. Sokan egész aktív életüket annak szentelik, hogy pótolhatatlanná tegyék magukat, és az abszolút biztonságot hajkurásszák, ami viszont ritkán kecsegtet igazi haszonnal. Először is, a vezetés nézőpontja alapjaiban helyes: senki sem pótolhatatlan, függetlenül attól, milyen fontos funkciót tölt be. A legrosszabb esetben is az illető helyettesítése mindössze némi kényelmetlenséget, költséget és időt jelent. Azoknak, akik szeretnék bizonyítani pótolhatatlanságukat, folytonosan és hihetetlen gyorsasággal kell terjeszkedniük. Sosem érzik jelenlegi feladatköreiket, rangjaikat, kötelezettségeiket és felelősségkörüket elegendőnek a pótolhatatlansághoz, valahogy úgy, mint ahogy azok, akik csak a szeretet melegében érzik magukat biztonságban, sosem gondolják, hogy most már elég szeretetet kapnak. Érthető, ha valaki a több hatalom, több pénz, nagyobb presztízs érdekében terjeszkedik. A biztonság érdekében terjeszkedni viszont hiú ábránd — sosem elérhető. Bármilyen cégről legyen is szó, azokat, akik magukat pótolhatatlannak tartják, és kollégáik többsége is így gondolja, végül is elküldik. Az ok egyszerű, bár nehéz elfogadni: egyetlen vállalkozás sem engedheti meg magának, hogy léte né-

hány ember egészségi állapotán, józan eszén és jóakarátán múljon. Különösen, ha tényleg így van.

Az egyik legjobb barátom például igyekezett magát pótolhatatlanná tenni vállalatánál, és ez csaknem sikerült is neki. Az általa vezetett projektek igen nyereségesek voltak, ráadásul az egész céget fokozatosan erkölcsi irányítása alá vonta. A fontos iratokat elzárva tartotta a fiókjában, mindenki által tisztelt bútordarabok vándoroltak az éjszaka közepén az ő irodájába. Például a régi mahagóni tárgyalóasztal egy reggelre az ő íróasztalává változott. Kicséréltette a zárat a cég hozzá közelebb eső részén lévő vécén, így aztán mindenki csak úgy tudott könnyíteni magán, ha előbb elkérte tőle a kulcsot. Bár állandóan fáradtságra és idegességre panaszkodott, mégis minden egyes dologba beleértotta magát a vállalati kirándulástól kezdve az éves beszámolóhoz legjobban illő betűtípusig. Mi több, sikeresen elsajátította a pótolhatatlanság legfontosabb stratégiáját: vagyis azt, hogy a cégen kívül is hírnévre kell szert tenni. Ezért ideje nagy részében interjúkat adott, fogadásokra járt, televízióban szerepelt, és mivel minden vezetés inkább annak hisz, amit kívülről lát és hall, és nem annak, amit saját szemével tapasztal, senki sem kérdőjelezte meg pótolhatatlanságát.

Mint ahogy egyik kollégája mesélte: „Három éven át ápoltuk a mítoszt. Minden hatalom valahogy mágnesesen az ő kezébe került, és ha valaki tiltakozott, vagy érvelni próbált, egyszerűen csak közölte, hogy mennyire fáradt — ilyenkor levette a szemüvegét és masszírozni kezdte az ornyergét, hogy mindenki jól láthassa, mennyire kimerült — majd hozzátette, nem tudja, meddig lesz képes még cipelni a terheket, melyeket mások pakolnak rá. „Mennyit bírhat ki a hús és a vér?” — szokta volt feltenni a költői kérdést, ám ha a legjelentéktlenebb dologgal is az ő megkérdése nélkül próbálkoztál, csendben félretolta, amit idáig csináltál, és a saját szájfize szerint csináltatta veled újra. Semmi sem állíthatta meg — ha valaki nagyon nyomulni kezdett, egyszerűen lefeküdt a földre és szívritmus-zavarokra panaszkodott, míg az illető el nem ment. Lehetetlen volt nyerni vele szemben. Ha valaki egy órával korábban jött be reggel, annak elmondta, hogy ő viszont vasárnap volt benn az irodában — órákig. Ha viszont mi is bejöttünk vasárnap, azt mondta, hogy előző éjjel hajnali négyig próbálta kisillabizálni mások munkáját, és már igazán nem tudja, meddig bírja még, a tetejébe pedig az egész *igaz is volt*. Gyakorlattá tette, hogy legalább egy dolgot *mindenben*,



még a legkisebb dolgokban is megváltoztatott, így aztán mindig azt mondhatta, reméli, nem bánjuk, hogy ő végezte el az „utolsó simításokat”, másoknak viszont azt mondta, az egész csak pancsermunka volt, amíg ő „meg nem mentette” a dolgot. Aztán egyszer csak kísértelt, elment egy másik munkahelyre, s akkor hirtelen mintha a világvége szakadt volna ránk. Nemcsak arról volt szó, hogy senki sem tudhatta bizonyosra, mi is van az aktákban, vagy hogy mit jelentenek az adatok — még csak *meg sem tudtuk találni* őket. Minden annyira centralizáltan működött, hogy amikor magával vitte a telefonregiszterét, egyszerűen nem találtuk a vevőink telefonszámát — sőt, még azt sem igen tudtuk, *kik* a vevőink. Aztán rájöttem, mi tette ezt az embert ilyen hatalmassá: a mi lustaságunk. Mindenki boldogan hagyta, hogy átvegye a munkát. Hiszen így nekünk kevesebb volt a dolgunk. És ami még jobb volt, nem volt felelősségünk sem, hiszen végtére is ő akart mindenért felelősséget vállalni. Szörnyet csináltunk belőle, ám néhány hét múlva már mintha soha ott sem lett volna. Az élet ment tovább: sőt, sokkal jobb is volt. Nem mentünk csódba, nem estünk szét. Egy dolog azonban világossá vált: *senki sem pótolhatatlan*, ez tényleg igaz, és nemcsak a vezetés paranoid kijelentése. Mihelyt úgy véled, pótolhatatlan vagy, máris túl sokat dolgozol a jelenlegi fizetésedért. Ez pedig a vesztesek játszmája.

Minél inkább próbálja valaki bizonyítani, hogy szükség van rá, annál jobban felhívja magára azok figyelmét, akik megkérdőjelezzik, hogy egyáltalán szükség van-e erre a munkakörre.

A pótolhatatlanságra törekvő olyan, mint az úszó, aki a dühöngő viharban is egy hányódó roncsba kapaszkodik, pedig valószínűleg nagyobb biztonságban lenne, ha elengedné és úszni kezdene. A világ tele van emberekkel, akik képesek napi tizennégy órát dolgozni, hogy megtarthassák állásukat, amely hét órában is kiválóan ellátható lenne. Kimerítik magukat és idegesítik az alattuk és felettük dolgozókat, miközben hasztalan igyekeznek bebizonyítani, hogy az élet nem mehet tovább nélkülük. Sokkal hasznosabb tudatosítani, hogy rengetegen el tudnák látni az általunk végzett munkát, sokan még jobban is, ám jelenleg *mi* vagyunk megbízva a feladattal.

## A „Nem” ereje

Ha valaki tud NEMet mondani, akkor egészen kivételes befolyásra és hatalomra tehet szert. Ez a hatalom rendszerint pénzügyi jellegű. Lényege, hogy minden egyes anyagi természetű kérést, legyen bár befektetés, költség vagy béremelés, automatikusan legalább kétszer el kell utasítani, még akkor is, ha ésszerűnek, sőt, akár nyereségesnek is látszik. Ezt a hozzáállást leginkább Ms. Mildred Pearlman személyével lehetne fémjelezni, aki New York városának egyik hivatalnokaként a város háromezer-hatszáz munkahelyének újracsoportosításáért felel. „Az ember úgy kezd, hogy mindenre nemet mond — vallja Ms. Pearlman — aztán, ha mégis igent kell mondania, rendben. Ha viszont valaki igennel kezd, soha többé nem mondhat már NEMet.” [8]

Hatalom és pénz vár mindazokra, akik képesek mindig és mindenkor NEMet mondani, bár ilyen embert nem könnyen találni. Hatalomtól függetlenül szinte mindenki szereti ugyanis, ha szeretik és hálásak neki, ezért a legtöbb ember számára az Igen állandó kísértés marad. Az igazi „nemezők”, mint például Mildred Pearlman nem ismeri a korrupciót, ezért felbecsülhetetlenül értékes személy — még az sem zavarja, ha nevetségessé válik. Eljárásuk titka egyszerű: mindenre nemet mondanak, amíg valaki felül nem bírálja döntésüket, és bíznak abban, hogy az esetek hatvan százalékában igazuk van, a többi negyven százalékot pedig valószínűleg megbocsátják nekik.

Az igazán tehetséges „nemező” nagyon gyorsan juthat előre, mivel a legtöbb vezető boldog, ha talál valakit, aki majd helyette nemet mond. Mennyivel egyszerűbb úgy végighallgatni egy új projektet, egy ötezer dolláros fizetésemelésre, egy drága marketingfelmérésre vagy új fénymásológépre vonatkozó lelkes javaslatot, hogy utána ezt mondhatjuk: „Igen, önnek igaza van, tényleg jól hangzik a dolog, és én is támogatom. Csak kérem, előtte tisztázza X-szel a költségvetési részleteket, s máris kezdetjük...” X munkaköre természetesen abból áll, hogy jeges csöndben hallgasson, majd NEMet mondjon, s legyen teljesen immunis mindenféle könyörgésre, fenyegetésre és józan észre.

Azok részére, akik a „nem-játszmát” szeretnék játszani, a kitarítás a legfontosabb. Mihelyt elkezdene bizonyos dolgokra igent

mondani, megpróbálnak bizonyos javaslatokat értékelni, támogatni, mert jól hangzanak, már nem „nemezők”, hanem döntéshozók.

A könnyen NEMet mondók többsége amúgy is fukar természetű, mivel a NEMet mondás csak akkor meggyőző, ha az illető szereti a takarékoskosságot. A legtöbb „nemező” nem ismeri a tulajdon birtoklásának örömet, és képes tetemes időt és energiát áldozni például, hogy megmentsen néhány gemkapcsot, polémiákba bocsátkozik arról, hányszor lehet felhasználni egyetlen ív indigót, körlevelet bocsát ki a házban belüli postázáshoz szükséges borítékok újrafelhasználásáról. Éppen azért olyan értékesek a vezetés számára, mert számukra a gemkapcsok ugyanolyan fontosak, mint bármilyen más. Képesek ugyanolyan szenttelenül NEMet mondani egy új doboz gemkapocs vásárlására irányuló kérésre, mint mondjuk egy olyan tervre, ami, ha sikerrel jár, akár megduplázhathatja a cég nyereségét.

Az iratkapcsok akár jelképezhetik is a „nemezők” táborát. Ha azt látjuk, hogy valaki régi, elhajlott, kitágult gemkapcsokat gyűjt, és fáradságos munkával igyekszik formájukat visszaengedve újrahasznosítani őket, valószínűleg kitűnően alkalmas lesz a „nem-játszma” főszerepére. A „nemezők” között sok nő található, talán a háziasszonyi takarékoság valamiféle ősi készítése következtében, vagy egyszerűen azért, mert úgy érzik, minden férfi magamutogató, imád költekezni, míg a nők óvatosak és két lábbal a földön járnak. Bármilyen legyen is az oka, a nők gyakran kiváló „nemezők”, akik képesek minden pénzügyi kérést úgy kezelni, mint egy feleség részeges és beképzelt férjének könyörgését a lóversenyen elkölthető pénzért. Ismerek egy igen erőteljes hölgyet, aki minden egyes férfit, aki valamire pénzt akart kérni, ezzel a felkiáltással bocsátott útjára: „Kedves pénzszerő úr!” A „nemezők” táborához hasonlóan ő is hitt abban, hogy az irodai felszerelések megőrzése és karbantartása értékes és nyereséges elfoglaltság, valójában a vállalati hatékonyság mércéje. Beszélgetés közben könnyen el lehetett terelni például a figyelmét azzal, ha valaki iratkapcsokból láncot fűzött össze. Igaz, ez nem volt különösebben ajánlatos vagy bölcs lépés.

A „nem” szimbólumaihoz sorolhatók a világitótestek is. Azok, akik szeretnek NEMet mondani, rendszerint görcsösen ragaszkodnak a lámpák leoltogatásához. Ismertem például egy olyan vezetőt, aki makacsul ragaszkodott ahhoz, hogy délután fél hat után nincs olyan munka, amiből befolyó pénz indokolhatná az elpocsékolott elektromosságot. Ezért hazafelé menet végigment az irodákon és le-

oltogatta a lámpákat, akkor is, ha ott emberek dolgoztak. Mondanunk sem kell, hogy mindenre NEMet mondott. Nem számított, mennyire kecsesgató vagy nyereséges egy üzlet, csendben végighallgatta, majd elutasította. Hatalma támadhatatlan volt — nyugdíjas korában egy Arizona állambeli gyönyörű társasházba vonult, tele kitüntetésekkel és rengeteg pénzzel.

Vannak bizonyos fizikai tulajdonságok is, melyek könnyen felismerhetők a „nemezők”-ben. Ezek közül a legnyilvánvalóbb az, hogy nincs az a lelkesedés, szenvedély vagy izgalom, ami akár a legkisebb mértékig is magával tudná ragadni őket. A legtöbb „nemező” szereti a hatalmas, nehéz frásztalt, melyet barikádként használ. Általában úgy helyezi el a látogató székét, hogy kénytelen legyen egyenesen a szemébe nézni. Mivel mindig előre tudják, mit fog mondani a másik, rendszerint rendkívül udvariasak — hiszen az udvariasság gyakran annak jele, hogy a beszélgetőpartnerünk már eldöntötte, mit szeretne csinálni.

\*\*\*

A „nemezés” és a pótolhatatlansági játszmák közeli rokona a túlradó felelősségérzet-mutatás hatalmi játéka. A játszma egész egyszerűen abból áll, hogy az illetőnek azt a benyomást kell keltenie, hogy ő mindenért felelősséget érez, mintha az, hogy szíven visel olyan dolgokat, melyek nem tartoznak a felelősségi körébe, mentené őt azért, hogy amik viszont hozzá tartoznak, azok rosszul mennek. Mint ahogy mások munkáját illetően mindenki a tökéletességre tör, felhatalmazva érzi magát, hogy aggódjon olyan dolgokért is, melyek kívül esnek hatáskörén. Minden olyan problémát komor színben lát, melyet nem neki kell megoldania. Az ilyen hatalmi játékosok alapvető ismérve, hogy ha aggódnak is valamiről, az mindig mások munkájával kapcsolatos, sohasem azzal, amit ők végeznek. A felelősségérzet-játszmában érdekeltek csaknem mindig jobban aggódnak bizonyos dolgok miatt, mint azok, akikhez az ügy ténylegesen tartozik. Céljuk az, hogy mutassák, *őket*, mint legkevesebb, igazgatja a probléma, míg a másik... Ha szerencsések, elérhetik, hogy egy elegáns sarokirodából aggódhatnak az igazán fontos dolgok miatt. Mint ahogy mindig lesz hely azoknak, akik képesek NEMet mondani, mindig szükség lesz azokra is, akik aggódni látszanak még olyankor is, amikor minden rendben megy. Az állandó pesszimizmus persze bosszanthatja azokat, akik a munkát végzik, ám az



események többsége előbb-utóbb minden bizonnyal igazolni fogja a mindenért felelősséget érzők pesszimizmusát. Így aztán ha a pesszimista elég türelmes, a végén olyan híre tesz szert, hogy kiváló ítélőképességgel vezet.

### A modor játszmái

Első pillantásra a hatalom világában kizárólag „bárdolatlan modorú, barbár férfiak” [9] szerepelnek, pedig a hatalom társasági játszmái igen összetettek és sokfélék. A legnyilvánvalóbb persze, ha valaki rossz modorával kíván hangsúlyt adni hatalmának. Való igaz, hogy sok férfi és nem kevés nő küzd a csúnya beszéd és a „bárdolatlan modor” világbajnokának címéért, csak hogy bebizonyíthassa, elég hatalma van ahhoz, hogy megalázzon másokat, akik kénytelenek őket végighallgatni. A szélsőségesen csúnya beszéd sokkáló hatását, és egy sajátos üzenetet hordoz: „Tudom, hogy nem szereted az ilyen beszédet, de nem vagy abban a helyzetben, hogy tiltakozhass. Azért trágárkodok, hogy megmutathassam neked, mennyire nem érdekel, amit gondolsz.” A csúnya beszéd mögött mindig rejtett fenyegetés is meghúzódik, utalás egyfajta *machó* erőszakosságra.

Egészen a mai napig a férfiak arra használták a csúnya szavakat, hogy távol tartsák a nőket, ám a nők felszabadulásának áldásaképpen fiatal hölgyek új generációja érkezett, akik kíváncsiak voltak a válasznak. Ronda szóra ronda szóval felelnek, s ez valahogy megfakította a játszma fényét. Ennek ellenére a csúnya beszéd továbbra is megmaradt a hatalomra való igény halvány jelének. Aki már volt értekezleten, tudja, hogy vannak bizonyos szabályok, melyek irányítják a káromkodások használatát. Az értekezletet vezető például nyugodtan használhat csúnya szavakat, hogy megmutassa, kemény, komoly ember, nagy hatalommal. Az alacsonyabb pozíciókban lévők viszont addig nem „színezzhetik” a beszédüket, míg a legnagyobb hatalommal bíró személy példát nem mutat számukra. Mivel az értekezletek nyelvezetében is bekerültek csúnya szavak, egyre jobban terjed az obszcenitás is, hiszen mindenki igyekszik „überelni” az előtte szólót. A káromkodások ismerete lassan a komolyság és a hatalom színfonmája lesz, következképp senki sem szeretne lemaradni. Ez magyarázza, hogy az ember egy értekezleten

még nett középkorú hölgyektől és jól képzett harvardi üzletemberekől is hallhat olyan beszédet, amit az örmesterek használnak a seregben, pedig magánéletükben továbbra is kerülnek a csúnya szavakat. Ha csak ritkán használja, a csúnya beszéd ideiglenesen meg-alapozhatja az illető felsőbbrendű helyzetét, ám stílusként csak korlátozottan használható. Túl ezen van egy nagy hátránya: idővel a vállalati kommunikáció odáig süllyed, hogy az egész hely inkább kaszárnyának tűnik, s ekkor a káromkodásnak már nincs hatása, mert belesimul az alapzajba.

A rossz modor más példái talán kevésbé szélsőségesek, ám gyakran jobb a hozamuk. Gyakran kifejezetten bizarr és bonyolult formát öltenek. Ennek egyik legérdekesebb változata az, miként képesek a hatalmi pozícióban lévők kiforgatni, visszájára fordítani mások tudását, hogy azt sugallják, amit ők nem tudnak, az nem lehet fontos, sőt az egyenesen nevetséges. Ez a játszma rendkívül népszerű, véget nem érő variációkkal. A vezetőnek például szüksége van az ügyvéd segítségére, hogy a szerződés egyik cikkelyét megfogalmazza. És mi történik? Az ügyvédet úgy állítja be, hogy túlságosan óvatos és elvész a részletekben. Pedig éppen azért kérte fel őt, hogy segítsen, hiszen szüksége volt valakire, aki óvatos és ért a részletekhez. Kiadói pályafutásom legelején megtanultam, hogy titkoljam nyelvtudásomat, mivel minden alkalommal, amikor felkértek, hogy segítsék valamilyen általam beszélt nyelvben, nevetség tárgya lettem. „Én nem tudom elolvasni ezt a marhaságot — mondták — mi a fenét jelent?” Előfordult, hogy úgy mutattak be másoknak, mint „az a fickó, aki annyi nyelven beszél”. Mintha a nyelvek ismerete egyértelműen bizonyítaná a hatalmi hierarchiában betöltött alacsony helyzetemet. A nyelvtudás elavult ismerethalmaznak számított, amely vagy azt jelezte, hogy valaki külföldi menekült, vagy azt, hogy kirúgott professzor.

A hatalommal bíró emberek hajlamosak azt hinni, hogy amit ők nem ismernek vagy nem tudnak, azok mind-mind feleslegesek. Ha a másik egy adott terület kiemelkedő szakértője, ez bizonyítéka annak, hogy nem képes átlátni „a teljes képet”. A hatalmasok egy sor ösztönösen kifejlesztett módszert vetnek be arra, hogy fensőbbeségük még akkor is érezhető legyen, ha segítséget kérnek. Ilyenkor efféle kifejezéseket használnak: „Én nem értek ezekhez az apró részletekhez!” vagy „Ne beszéljen nekem itt kínaiul, csak mondja meg,

hogymost működni fog-e a dolog, vagy nem?" A legjobb trükk persze az, ha behívjuk a „szakértőt”, majd szakértelmének mibenlététől függetlenül kifigurázzuk mások előtt.

A humor is hatalmi eszköz, bár megbízhatatlan. A hatalom imádói szeretik magukat komolyan venni, ezért nemigen bíznak a humorban, kivéve annak legvadabb formáit. A komoly hatalommal rendelkezők pedig természetesnek veszik, hogy mások nevetnek a vicceiken, így aztán még ha van is humorérzékük, a meg nem értelmelt elismerés következtében minden bizonnyal erősen megkopik. A hatalmasok közül sokan a vicceket nem humoros szórakozásnak tekintik, hanem olyan eszköznek, mellyel uralni lehet a párbeszédet. Ha például hat ember beszélget, mindig akad valaki, aki hatalmi pozícióját hangsúlyozandó így szól: „Figyeljete, mielőtt továbbmennénk, van egy állatán jó történetem!” és aztán hosszasan ecsetelni kezdi a sztorit. Nem azért, hogy szórakoztasson, hanem, hogy bebizonyítsa: bármikor megengedheti magának, hogy félbeszakítsa a beszélgetést. A hatalommal bíró könnyű felismerni arról, hogy gyakran használ ilyen szófordulatokat: „Ezt imádni fogjátok!” vagy „Most elmesélek valamit, amitől odáig lesztek!” vagy „Figyeljete, nem fogjátok kibírni!” Ha valaki parancsal vezeti be a viccet vagy a „humoros” történetét, akkor szinte mindig hatalmi fegyvert vet be, amit nem szabad összekevernünk a baráti anekdotákkal és a valódi humorral.

A hatalmi játszmák egyik aranybányája az, ha valaki kihasználja helyzeti előnyét. Ennek alaptéchnikája, hogy behívunk másokat az irodánkba, s nem mi megyünk hozzájuk, hiszen ezzel fel kellene adnunk saját hatalmi területünket és belépni az övébe. A dolog egyszerű, bár figyelmen kívül hagyja a területi jogok bonyolult természetét. Sok hatalommal rendelkező ember, különösen, ha agresszív természetű, egyenesen *szeret* mások irodájába menni, hiszen így behatolhat a másik vadászterületére. Aki szeretné kihasználni helyzeti előnyét, az be megy a másikhoz, leül, felteszi a lábát az asztalra, s így sérti az „alsóbbrendű” személy magánterületét. Rengeteg ilyen apró győzelmi jelkép van: például, ha a másik irodájában különböző dolgokat hamutartóként használunk, pedig eredetileg nem arra a célra készültek. Parancsokat osztogatunk a másik titkárnőjének. Kicsöpögtetjük a kávé. Lefekszünk a földre, hogy hátfájás elleni gya-

korlatokat végezzünk, miközben a másik az íróasztalánál ül. A legfontosabb, hogy ezekben a játszmákban egyszerre alapozzuk meg a területi jogokat, ugyanakkor otthonosabban mozogjunk, mint beszélgetőpartnerünk. Ezzel azt a látszatot lehet kelteni, hogy szerintünk az ő irodája valójában a miénk, ezért érezzük annyira otthon magunkat. Általánosságban véve, ha parancsokat osztogatnak, a hatalmi játékosok a beosztottakat mindig behívatják saját területükre, viszont felkeresik őket irodájukban, ha figyelmeztetést, fenyegetést vagy felmondást kívánnak átadni. Sajátos helyzet (bár sokaknak ismerős), ha saját irodánkban hívjuk össze az értekezletet, majd gondoskodunk arról, hogy ne legyen elég szék, s ezzel vagy arra kényszerítünk másokat, hogy elmenjenek, és áthozzák a sajátjukat, vagy arra, hogy a földre üljenek. Így mások kényelmetlensége árán lehet hatalomhoz jutni.

\*\*\*

A hisztéria sokak szemében talán nem tűnik hatalmi forrásnak, ennek ellenére megfelelő kezekben kiváló fegyver lehet. Minden egyéb képességet azonosnak véve, az a személy, akiről elterjedt, hogy hajlamos hisztérikusan reagálni és túlérzékeny, rendszerint könnyebben megkapja a fizetésemelést vagy a nagyobb irodát, mint nyugodtabb társa, egyszerűen azért, mert senki sem szereti a kínos jeleneteket. Ha valóban szükség van a munkánkra, komoly hatalomra tehetünk szert minősíthetetlen viselkedésünkkel, sírással, depresszióval, dühkitörésekkel. Ahogy egy vezető mesélte „Van itt egy illető, aki a legkisebb ellentmondásra is egyszerűen bevadul. Szerintem hosszú távon ez volt neki kifizetődő, hiszen béremelést kapott olyankor is, amikor senki más nem kapott semmit. Az ilyen ugyan sosem jut el a csúcra, de ha produkál, sokkal több kis előjogot harcolhat ki magának, mint gondolnánk, s kialakíthatja saját világát. Ha valakivel állandóan óvatosan kell bánni, sokkal több figyelmet szán rá a vezetőség, mint a többiekre, s ezért hosszú távon *többet kap*. Persze ez nem igazságos, de így működnek a dolgok. Azért semmi sem veszélytelen. Az egész olyan, mint a színház: a sztárszámokat éneklők is sokkal inkább lennének *igazi sztárok*.”

Sokszor megfélemlítünk a hatalom teátrális oldaláról, talán azért, mert az üzleti életben mindenki azt szeretné, ha nyugodtnak, viselkedését tekintve konzervatívnak, döntéseiben ésszerűnek is-



mernék meg őket mások. Ennek ellenére tagadhatatlanul létezik egy színészi oldala is a hatalomnak, távolról sem csak a Broadway-próbákról ismert szeszélyesség vagy öltözői viszályok tekintetében. Mivel a vállalati élet sokszor unalmas, a hatalom megszerzésében és megtartásában segítségünkre lehet, ha képesek vagyunk egy kis drámát csinálni — valahogy úgy, ahogy a késő római császároknak is kötelessége volt, hogy kenyeret és cirkuszt biztosítsanak a népnek, hogy csendben maradjon és dolgozzon. Az unalmas vezető, akiből hiányzik saját karrierjének és a körülötte dolgozók munkájának dramatizálása, elveszti a tömegek támogatását. Az ambiciózus hatalmi játékos tudja, miként kell eposzba illő válsághelyzeteket kreálni, pusztán azért, hogy aztán learathassa a babérokat a helyzet megoldásáért. Tisztában van azzal, hogyan kell katasztrófát jósolni közvetlen a jó hír bejelentése előtt, hogy a jó hír még *jobb*nak tűnjön. Ha kiváló a játszmaiban, még a rossz híreket is győzelemként tüntetheti fel — csak az kell hozzá, hogy a jóslat annyira borzalmas legyen, hogy ami történt, megváltásnak tűnjék.

Ezek a játszmák végül mitikus hőssé avatják a játékost, és mindenki „csodadolgozóként” vagy, mai szóhasználattal élve „problémamegoldóként” tekint majd rá. Azt már nemigen veszik észre, hogy a „probléma” eredetileg nem is létezett, vagy éppen a megoldó kreálta művi úton. Ha valaki okkal gyanítja, hogy részlegének teljesítménye 200 000 dollárral elmarad az előző évitől, az egyetlen helyes lépés, ha nem veszteget időt különböző érvek és kifogások kiötlésére, hanem azonnal cselekedni kezd: szárnyára bocsátja a hírt, hogy beütött a katasztrófa, és hogy a teljesítmény legalább 400 000 dollárral vissza fog esni, és „fejek fognak hullani”. Fontos megjegyeznünk, hogy ilyenkor mindig azt kell sugallni, hogy természetesen *mások* fejről van szó. A legjobb, ha behívjuk embereinket az irodába, és az *Othelló*-ba illő jelentet rendezünk: mindenkit árulással vádolunk és komoly megtorlással fenyegetőzünk. Ha sikerült mindenhol elültetnünk, hogy minket nem lehet okolni, megtehetjük a következő lépést: nemes és önfeláldozó modorban átvállaljuk a felelősséget a katasztróféért. Feletteseink már minden bizonnyal halottak arról, hogy megtámadtuk beosztottjainkat, s ebből rögtön arra következtettek, hogy a bajokért ők okolhatók, így már nyugodtan bejelenthetjük csendesen, hogy a dolgok nem állnak túl jól ebben a hónapban, és hajlandók vagyunk vállalni a bűnbak szerepét. Akár fel is ajánlhatjuk lemondásunkat, persze csak akkor, ha nincs ko-

moly esélye annak, hogy elfogadják — ez rendszerint így szokott lenni. Így már sikerült a feletteseket a legrosszabbra felkészíteni: megerősítettük féltelmeiket véstjósoló emlékeztető jelentések szétküldésével, no és mindennap késő estig maradunk az irodában — már mindenütt sötét van, csak a mi asztalunknál ég a lámpa. Fontos még, hogy minél többet találkozzunk a felső vezetőkkel. Minél jobban belevonjuk őket az ügybe, annál inkább válik a mi problémánk „közös” problémává, s így a felelősséget felfelé és lefelé egyaránt megoszthatjuk. Aztán, amikor megfelelő pillanatban bejelentjük, hogy a veszteség „mindössze” kétszázezer dollár, mindenki úgy gondolja majd, hogy csodát tettünk, s így egy kis erőfeszítéssel is annyit javíthatunk a reputációnkon, mintha sikerült volna *növelni* a nyereséget. Pedig nem tettünk más, mint egy nagyon is prózai kudarcot tökéletes tragédiává transzponáltunk, ahol a főszerep a miénk lett. Mivel mindenki örül, ha egy izgalmas dráma van kibontakozóban, és örömmel vállal szerepet benne, a számok lassan már senkit nem érdekelnek, értelmüket veszítik, s így a felsőbb helyről érkező ítélet már kizárólag teljesítményünk izgalmas mozzanataira vonatkozik majd. Hónapokkal később az emberek arról fognak beszélni, „milyen jól állta a sarat” a főnök, mindenki gratulál bátorságunkhoz, amellyel képesek voltunk a katasztrófával szembenézni. „Nem esett pánikba — mondják majd. — Valami hihetetlen összegű veszteségről küzdötte fel magát, már nem emlékszem pontosan, öt-hatszázezer lehetett, és végül sikerült kétszázezerre csökkentenie.”

A művi katasztrófaeltetés olyan játszma, melyet minden szinten játszhatunk. Különösen hasznos, ha bűntudatot akarunk kelteni másokban, vagy kényelmetlen kéréseket szeretnénk elhárítani. A beosztottakat távol tarthatjuk magunktól, ha apró hibáikból hatalmas drámát csinálunk. Egy vezető a fülem hallatára mondta, hogy „Ez a legrosszabb nap az életemben!” Összeomolva ült frásztalánál, pedig nem történt más, minthogy fejére esett egy rossz helyre tett iratpapucs. Az effajta túlzások nemcsak a helyzet drámaiságát fokozzák, hanem bűntudatot keltenek a körülöttünk dolgozóknak, még akkor is, ha nem ők voltak a hibásak. A játszma logikai kiterjesztése, amikor a férj egy tökéletes, vidám munkanap után hazatérve sóhajtozva zuhan a karosszékekbe. Felesége megkérdi: „Rossz napod volt?” Erre ő mondhatja, hogy annyira rossz napja volt, el sem tudja mondani. Ha a felesége nem kérdez semmit, panaszkodhat, hogy

hitvesét már nem is érdekli, mi történik övele. Mindkét esetben a férj nyer. Munkahelyi formájában ezzel a játsszával elbátortalaníthatjuk a fizetésemelésre áhítókat, hangsúlyozhatjuk, milyen stresszel jár a munkánk, részvétet ébreszthetünk a másikkban és bebizonyíthatjuk, hogy megérdemeljük fizetésünket. Minél többet szenvedünk, annál több jogunk lesz emelést kérni, saját kívánságainkat és igényeinket másokkal végrehajtatni. Csak annyi kell hozzá, hogy a szenvedés minél drámaibb és látványosabb legyen. Senki sem értékeli ugyanis azokat, akik csendben vagy még rosszabb, unalmasan szenvednek. Stílusosan kell szenvedni.

A hatalmi játsszmák közül az egyik legnyereségesebb a *transzferjáték*, melynek során saját konkrét hibáinkról vagy tévedésünkről szóló beszélgetést általánosabb irányba tereljük. A cél természetesen az, hogy minél több embert tegyünk bűnrészessé, így ne egyedül okoljanak.

Ha például szóba hozzák a késéseinket, nem szabad tiltakozni, vagy érveket felhozni — helyett tereljük a beszélgetést általánosabb témára, például a vállalati fegyelem kérdésére. Így, mintha magunk is a vezetés tagja lennénk. Vállaljunk velük közösséget.

MENEDZSER: Megint késett. Tudja, nálunk vannak szabályok.

ÉN: Tudom. És szükség is van rájuk. Nem lehet egy ilyen hatalmas intézményt szabályok nélkül vezetni. Sokan késve jönnek, korán mennek, hosszan ebédelnek. . . Ez mindenkinek rossz.

MENEDZSER: Kicsodák?

ÉN: Nem akarok neveket említeni, megértheti, de szerintem itt igazából a munkamorállal vannak gondok. Sokat gondolkodtam a dolgon mostanában, és van is néhány elképzelésem. Nem ebédelhetnénk valamikor együtt, amikor ön is ráér, hogy átbeszéljük? Valamit tenni kéne. Végül is nem az a megoldás, hogy egyedi eseteken lovagoljunk.

Fontos, hogy ahogy lehet, azonnal váltsunk a konkrét problémáról az általánosra, és határozottan beszéljünk azzal, aki igyekszik meggyasztani minket. A hatalmi pozíciókban lévők többsége jobban szeret általános problémákról beszélgetni, mint azonnal megoldani a kérdéses ügyeket, ezért, ha csak lehetősége nyílik, hosszasan fogja ecsetelgetni a vezetésre vonatkozó saját kedvenc elméleteit. Ez különösen így van akkor, ha sikerül a beszélgetést rögtön ebéd

utánra vagy késő délutánra időzíteni, mert ilyenkor senki nem szeret határozottan cselekedni, döntéseket hozni. Persze nem mindenki remélheti, hogy olyan szintet üt meg, mint a barátom, aki egy óriásvállalatnál dolgozik, és az általa hozott túl magas ebédszámlákra vonatkozó vitát sikerült áttérlnie a cég által nemrégiben átvett új étterem és élelmiszer-részleg kérdésére. Ha alacsonyabb szinten is, de bárki képes játszani ezt a játsszmát.



## HATODIK FEJEZET

### Hatalmi gyakorlatok

A küzdelemben érdekelték mindig túlbecsülik annak jelentőségét és saját feladatukat magasztalják — pedig nem tesznek mást, mint kergetik a brutális, bestiális, anyagi érdeket . . . ez az ambiciózusak ösidők óta ismert, buta törekvése a hatalomra és a törekvők küzdelme a napos helyekért . . .

— Hermann Hesse  
AZ ÜVEGGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

Én a kompromisszumok és a kikerülő manőverek embere vagyok. Mindig megpróbálok valamit elérni. Így működik a rendszerünk . . .

Lyndon B. Johnson  
NEW YORK TIMES 1963. december 8.

Az üzleti világban lehet teljes értékű, gazdag életet élni anélkül, hogy valaha is fel kellene venni, ki kellene rúgni, nyugdíjba kellene küldeni vagy elő kéne léptetni másokat. Vannak cégek, ahol kifejezetten „hóhérok” alkalmaznak pusztán azért, hogy a felső vezetés válláról levegyék e nehéz feladatokat. A komoly hatalomra vágyó életéből azonban ezek a lépések nem hiányozhatnak.

Eljön a pillanat, amikor a hatalmat ki kell próbálni, márpedig ezt csak úgy lehet, ha másokon gyakoroljuk. Ennek kevés olyan módja van, amit a szenvedő alanyok értékelnek. Van, aki kifejezetten őrzi hatalmának közvetlen alkalmazását, ám ők a kisebbség. A többség részére ez a siker kellemetlen, de szükséges velejárója. Például csaknem mindenki inkább közvetett módon bocsát el valakit, nem pedig szemtől-szembeni konfrontáció során, talán azért, mert mindannyian könnyen el tudjuk képzelni, milyen érzés lehet elbocsátást kézhez venni. Ilyenkor meglegyinthet bennünket a sors szélsőének sötét előérzete. Ahogy a legtöbb embert saját halandóságára emlékezteti, ha valakinek a halálhírére hallja, az elbocsátandó személy jelenléte még a leghatalmasabb vezetőket is zavarja és idegesíti, talán azért, mert többségük hajlamos hinni, hogy a kudarc fertőző. Korunk már kezd „jóban lenni” a halállal oly módon, hogy privát szinten „temetkezési intézetekbe” rejtjük, nyilvánosan pedig

a tömegvillogásokból médiahírt vagy történelmi látványosságot csinálunk. Nem is annyira a haláltól, inkább a kudarctól félünk. Mintha a kudarc még valami nagyobb veszélyt, a hatalom végleges elvesztését jelentené. Kortársaink halála az igazat megvallva nem ráz meg minket annyira, mintha elvesztik állásukat vagy kényszer nyugdíjazzák őket. Ezzel párhuzamosan a halált gyakran tekintik megváltásnak, a tehetetlenség és kudarc előli menekülési lehetőséggnek. Végére is, ha valaki minden hatalmát elvesztette, mi várhat még rá, minthogy meghaljon?

„Attól tartok, rossz hírem van . . .”

Emberek elbocsátása viszonylag egyszerű, feltéve, ha sikerül előzetesen meggyőzni magunkat, hogy az elbocsátandó személy alkalmatlan, vagy pedig olyan szörnyűséget követett el, hogy az elbocsátás szinte felér egy kegyellemmel. Érdekes megfigyelni, hogy a hatalommal rendelkezők igyekeznek haragot ébreszteni magukban a kirúgandó féllel szemben, majd, amikor már túlvannak a dolgokon, elkezdik szeretni ugyanazt az embert, pusztán azért, mert megkönyebbültek. Az emberek hatásos elbocsátásának trükkje elsősorban az, hogy megfelelő indokot találjunk magunkban arra, miért kell az illetőt kirúgni. A legmeggyőzőbb indokok ugyanis rendszerint személyes és irracionális jellegűek. Azok, akiknek gyakran kell végigszenvedniük elbocsátási jeleneteket, különböző módszerekkel acélozzák magukat: például gondosan számbaveszik az áldozat idegesítő személyiségvonásait, fizikai jellemzőit, öltözködését, és rég elfelejtett sérelmek és összetűzések emlékei után kutatnak. Az elbocsátás konkrét indoka lehet például rossz munkavégzés, korrupció vagy butaság, ám ezek a komoly érvek általában nem elegendők az elbocsátást végző vezető számára. Kell valami személyes dolgot találni. Lehet például, hogy az illető minden fontos irodai aktát elvesztett, vagy több ezer dolláros veszteséget okozott a cégnek, de végülis csak az könnyíti meg a főnöknek a felmondást, hogy az átkozott alak barna cipőt visel kék öltönybőz, vagy mindig szétrágja a poharában lévő jégkockákat, esetleg sunyin néz. Sosem nézik olyan alaposan végig az embert, mint amikor elbocsátják. Ha valaki eddig viszonylagos elfeledettségben, csendben végezte munkáját és

nem sok figyelmet kapott, nem is sértett meg senkit, ám hirtelen azt tapasztalta, hogy munkája iránt megnő az érdeklődés, számíthat arra, hogy közeleg az elbocsátás ideje.

Az egyik felső vezető mesélte a részlegvezető helyetteséről, aki igazán zseniális és tiszteletnek örvendő fiatalember volt, és akinek kicsit ködös munkaköre megfelelően tűnt, hogy itt kezdjék a takarékoskodást. Fentről elhangzott az utasítás: „Csökkenti kell a költségeket!” „Martint mindenki szerette — mesélte a részlegvezető —, de senki sem tudta pontosan, mit is csinál. Nem mondhattuk, hogy rossz munkát végez, hiszen senki sem tudta volna elmondani, *miből* is áll a munkája. Csak annyit tudtunk, hogy ehhez sok mágneses falitáblára, színes mágnesekre van szükség, és ide tartozik az is, hogy időnként emlékeztetni kell másokat arra, milyen munkával vannak már készen, illetve mi az, amivel még el vannak maradva. Amikor a felső vezetés fontolóra vette, hogy Martin pozíciója megfelelő »elbocsátási anyag« lenne, munkakörét fontos vezetői pozícióvá nagyították fel, mintha ez a szerencsétlen fickó, aki nem keresett többet évi tizenkét-tizenötezer dollárnál, volna felelős a multimilliós dolláros cég minden bajáért. Martin lett a bűnbak anélkül, hogy tudott volna róla, és a »fejesek«, akik eddig azt sem tudták, ki ő, igyekeztek minél több hibát találni Martin falitábláin két évre visszamenőleg. Pedig korábban senki rájuk sem nézett. Egészen addig mindenki szerette, ám hamarosan az emberek panaszkodni kezdtek rá, hogy piszkos a cipője, és hogy milyen ronda az arca. Mindazon szokásai, melyek eddig kedvessé tették az emberek szemében, vagy legalábbis elviselhetőnek gondolták őket, most egyszerre mindenkit idegesíteni kezdtek. Martin mindig is higgadt fiú volt, ami korábban pozitív vonásnak számított — míg nem kellett elküldeni. Ám mostanra a lustaság és közömbösség nyilvánvaló jeleivé vált. Mindig pontosan érkezett, mire az egyik vezető arra panaszkodott, hogy ő is azok közé tartozik, akik azért jelennek meg mindig időben, hogy ezzel leplezzék, valójában nem csinálnak semmit. Sosem volt türelmes, amiből mostanra az lett, hogy »félrehúzódo, lusta bajkeverő, neurotikus«, aki »nem tud kijönni az emberekkel«. Mire tájékoztatni kellett Martint a rossz hírről, a vezetők meggyőzték magukat, hogy pszichotikus, beteg emberrel van dolguk, így könnyebb volt számukra kirúgni. Senki soha nem figyelt rá annyit, mint a felmondást megelőző néhány hétben.”

Senki sem szeret elbocsátani másokat. Ez magyarázza, hogy miért van minden vállalkozás tele olyanokkal, akiket már minden józan megfontolás és gazdasági érdek szerint réges-rég *el kellene* küldeni. Egy barátom, aki normális helyzetben nem babonás és nem is barátságtalan, egyszer elmagyarázta nekem, miért nem akar a mellé a kollégája mellé ülni, akinek elkerülhetetlen elbocsátása a levegőben lógott. „Nem akarok túl közel kerülni hozzá — mondta — nehogy a balszerencse rám is átragadjon.” Ez egy meglehetősen közkeletű félelem; és az első jele annak, hogy a vezetés „fontolóra vette” további alkalmazását, az lesz, hogy az illető karanténba kerül és kiközösítik. Az emberek kissé túlságosan is szívélyesen köszöntik, de közben átmennek a folyosó túloldalára, nehogy túl közel kerüljenek hozzá. Ha belép a szobába, hirtelen elül a suttyogás, és az értekezleteken senki sem akar a mellette lévő székekre ülni. Egy vezető mesélte: „Munka után a liftre vártam, és kijött egy ember, akit régóta ismertem. Meglátta, hogy ott állok, és így szólt: »Vissza kell mennem valamiért, amit bennfelejtettem« — tehát nem akart velem egy liften utazni. Tudtam, hogy kész vagyok. Már másnap elkezdtem új munka után telefonálgatni.”

## Az értekezletek mitológiája

Nem arról van szó, hogy emberileg érintene minket az elbocsátandó sorsa, nem is arról, hogy beleélnénk magunkat helyzetébe — sokkal inkább arról, hogy az elbocsátásnak rituális jelentősége van. Van valami ördögűző jellege. Azt a reményt tükrözi, hogy ha egy embert feláldozunk, akkor az istenek rámosolyognak végre a többire. Ha a dolgok rosszul mennek, az embereket nem is annyira a rezsiköltség csökkentése miatt bocsátják el (hiszen csaknem biztos, hogy helyükre mások kerülnek kívülről, magasabb fizetéssel), hanem inkább azért, hogy kielégítsék a rituális áldozatra vonatkozó igényeket. Akár az ősi ír törzsekben, ahol a választott törzsfőnököket tél közepén megölték, vérét szétfolyatták, hogy segítsen a fákknak, természetes állatoknak növekedni, s ezáltal bőséges legyen a tavaszi aratás. [1]

Az elbocsátás kihatása tehát sokkal távolabbra mutat az illető sorsánál vagy a döntés igazságosságánál, ezért aki felhatalmazást kap az elbocsátás végrehajtására, szinte a törzsi sámán hatalmával



ruházódik fel, legalábbis beosztottjai szemében. Mint a görögök előtti Európa rituális papnői, az „elbocsátó” maga is szent cselekedetet hajt végre, törzsének illetve csoportjának fennmaradása azon múlik, jól választotta-e meg a szent áldozatot. Az áldozat magával vitte a halálba az áldozati szertartást megelőző napforduló óta elkövetett összes bűn, büntény és szerencsétlenség szimbólumát, s ezek vele együtt elenyésztek — a törzs megtisztulhatott. Az elbocsátandó személy fontossága, mint láthattuk, alaposan megnő az elbocsátás előtt, így őt lehet minden eddig történt rosszért felelőssé tenni.

Minden hatalom valójában szertartás és mítosz, s ez így volt, mióta a világ világ. Azoknak tehát, akik hatalomra éhesek, fel kell készülniük a hatalmi szertartások végrehajtására, és el kell foglalniuk helyüket a helyi mitológiában. Vannak események, melyek totemisztikus jelentőséggel bírnak. A különleges céllal összehívott értekezlet önmagáért, vagy az összehívó személyért jött létre. Ám a rendszeres értekezletek, például az előre meghatározott időben tartott bizottsági értekezletek, vagy az igazgatótestületi ülések nem egyvalaki kényére-kedvére jönnek létre, hanem menetrendszerűen épültek a cég életébe. Ezek az értekezletek automatikusan magukis jelentéstartalommal ruházódnak fel. Egy bizonyos szinten ezek törzsi ősapáink gyűléseinek kései utódai, ám egy másik, mélyebb szinten az értekezletek a lelket és a törzsi folytonosságot szimbolizálják. Ezért olyan nehéz változtatni az időzítésem vagy a helyszínem. Nem szükségszerű, hogy az ilyen jellegű megbeszéléseken hatékony munka folyjon, vagy lényeges kérdéseket vitassanak meg. Csupán az a fontos, hogy *meg legyenek tartva*, hogy a törzsi élet ritmusa azonos mintában folytatható legyen. E rutinértekezletek nélkül az élet kaotikusnak, szervezetlennek tűnik, s az eseménynaptár nem adna keretet a munkához.

A hatalmi játszmában érdekelték jól tudják ezt, legalábbis tudat alatt, ezért igyekeznek minél előbb irányításuk alá vonni a rendszeres értekezleteket. A szokásjog kapcsán még a legunalmasabb és leghasznavetlenebb értekezletekből is szertartás lesz, s az értekezlet „tulajdonosa” a törzsfőnök státusába kerül. Hatalmi szempontból sokkal kisebb a „hozama” az időnkénti, szükség szerint tartott értekezleteknek. Ez még akkor is így van, ha a dolog sürgős, vagy ha ily módon jobb munkát lehetne végezni. Fontosabb, hogy találjunk ki olyan célt, melyre hivatalos értekezlet hívható össze, s aztán gondoskodjunk arról, hogy az értekezlet időpontja és helyszí-

ne ne változzék. Mindenkinél a naptárában jól láthatóan kell szerepelnie az eseménynek, függetlenül attól, van-e megvitandó ügy vagy sem. Mivel mindenkinél, akit az értekezletre meghívunk, fontosnak kell tartania az eseményt (ha nem volna fontos, mit keresne ott az ő személye?), nemsokára sokan lesznek, akik keserű szívvel nyugtázzák majd, hogy nem szerepelnek a meghívottak között. Ez feljogosíthatja az értekezletet vezető személyt, hogy kegyeket osztogasson, és saját hatáskörében meghívasson bizonyos embereket. Az értekezletre meghívható személyek számának van egy határa — hiszen ha elvesztette az exkluzivitást, az összehívó elvesztette a hatalmát is. Ám a különféle céllal összehívott értekezletek számának nincs határa. Előbb vagy utóbb mindenki tagja lehet valamelyik értekezletnek, és persze lesznek olyanok is, akiknek értekezletei átfedésbe kerülnek, és másra már nem is igen marad idejük. Az általuk látogatott értekezletek száma biztosítja, hogy „fontos embernek” tartsák őket felettük és saját maguk egyaránt. Ennek ellenére sosem lesznek vetélytársak a hatalomért folyó versenyben. A túl sok értekezletre szóló meghívó kiváló módja annak is, hogy egy főnök a riválisán vagy a rosszakaróján rajta tartsa a szemét.

A csoportos eseményekben való részvétel egyfajta beavatási szertartás a törzsi hatalmi struktúrába. Az emberek éveken át dolgoznak anélkül, hogy beavatást nyerjenek, melynek sokféle formája van. Ha valakit elnöknek választanak (persze nem tiszteletbeli elnöknek), az a törzs központi, szimbolikus hatalmi körébe történő beavatást jelentheti, és legtöbbször így is tekintik. A mások fizetéséről szóló értekezletek a valódi hatalomba való beavatást jelentik, s ezáltal kiemelt presztízsük van. Ugyanilyen tisztelet övezi a stratégiai értekezleteket, illetve némely konferenciát. Talán a legféltékenyebben őrzött privilégium a legtöbb cégnél a külvilággal, jelesül a sajtóval való kapcsolattartás, ám itt a hatalom nem azok kezében van, akiknek hivatásos hatásköre ez a munka. Ők csak a hívóvők — az igazi hatalom az, ha átléphetnek felettük, és közvetlenül a sajtóval értekezhetnek a „vállalati politika” vagy az aktuális botrány kérdésében. Ha valakinek saját szócsöve van a média felé — még ha adott esetben a média csak a szakfolyóiratokat jelenti is — ez hatalmas erőt ad a kezébe, s minden bizonnyal elvezet a hatalmi csoportba való beavatásig, hacsak a hatalmi csoport nem dönt úgy, hogy elbocsátja az illetőt, mert megkerülte a hivatalos utat.

A beavatás minden formája arra irányul, hogy „elválassza a fér-

fiakat a kisleányoktól", bár lehet, hogy a kisleányok ma már legtöbbször kisleányok. Az értekezleteken a hatalommal rendelkező vezetők sokszor utasítják az egyik fiatalabb résztvevőt, hogy támadja meg valakinek a javaslatát vagy tervezetét, így a „hatalmas” nyugodtan pártatlannak tetteheti magát, és hallgathatja, amint két fiatal elvitatja a kérdést anélkül, hogy beismerné: az egyikük az előre eldöntött nézetet képviseli, melynek minden körülmények között sikerre kell jutnia. Ez a fajta munkamegosztás egyrészt beavatja a fiatal vezetőket a hatalom módszereibe, ugyanakkor meg is vesztegeti őt. Különösen hatásos módszer, ha nyugdíj előtt álló, idősebb vezetőket kell kényszeríteni. A fiatalabb, kevesebb hatalommal bírókat szembehelelyezve az idősebb rivális úgy érezheti, nevéssé tették és megnyirbálták hatalmát, s közben igyekezik megőrizni a pártatlanság nyugodt küllemét. Ahol a törzsi vezetők közötti nyílt konfrontáció nem vezetne eredményre, még mindig rábízhatjuk az ambiciózus harcosra, hogy győzze meg a törzs fiatalabb tagjait és tegye nevéssé az idős embert. Ezáltal, az alulról jövő tisztelet megszüntetésével pozíciója megrendül. Mivel egy felső vezető méltóságán alulinak tartja, hogy egy fiatalabb, kisebb beosztású vezetővel vitába bocsátkozzon, nincs módja visszautni: csak egyenlő ellenfél ellen tudna küzdeni, ilyen jelentkező pedig nincs — a vég elkerülhetetlen.

Az efféle hatalmi küzdelmek rituális vonatkozása a fontos, nem pedig maga az aktuális következmény. Sok ember hatalomra tud emelkedni anélkül, hogy kiütné versenytársait, ám az ő hatalmát senki sem fogja szertartásosan elismerni, ha nem sikerült kiütnie riválisait. Az előléptetés legitimizálásához áldozatra van szükség. Áldozat nélkül az egész befejezetlennek tűnik — mint ahogy egyes törzseknek az újdonsült harcosnak be kell kennie magát legyőzött ellenségeinek vérével. Az, hogy megölte őket, önmagában nem elég — a fiatal harcosnak az ő erejüket is magába kell olvasztania, csak így lesz igazán hatalmas. A déltengerek bennszüllőit ezért ettek ellenségeik húsából, hogy erősebbek és hatalmasabbak legyenek. Az amerikai indiánok pedig skalpokot gyűjtöttek, hogy az általuk megölt emberek mágikus erejével védelmezzék magukat. Mivel a feltörekvő emberek többsége nem akarja gyengék és ismeretlen figurák skalpjaiával díszíteni övét, fontos, hogy eltűnőzzék azok hatalmát, akik felett sikerült győzelmet aratniuk. Ez magyarázza, hogy a vallási mítoszokban miért szerepel annyi legenda a csavaroseszű, kegyetlen és ragadozó főnökökről, pedig ha tényleg annyira hatalmas

sak lettek volna, sosem kellett volna távozniuk a cégtől. A hírlap azért kell felnyitni, hogy nagyobbak tűnjék a felettük győzelmet aratók hőstette.

## A hatalom szertartásai

Az étkezés, illetve az ételek további lehetőséget nyújtanak a szertartásos cselekvésre. A vallási jelentőség itt egészen szembeötlő: ha valakivel megosztom ételemet, egységet alkotok vele, mintha az üzleti ebédet meg lehetne feleltetni az áldozás szentségének. Ősi törvényeknek engedelmessé válnak, amikor „egy tából cseresznyézünk”, „megosztjuk utolsó falatunkat” „leülünk a fehér asztalhoz”, s ebben a vendégszeretet szerepe elenyésző. Nem arról van ugyanis szó, hogy az emberek annyira imádnának együtt ebédelni szállítók, kollégákkal, vetélytársakkal, beosztottakkal, felettesekkel, ügynőkkel, eladókkal, ügyvédekkel, könyvelőkkel, feltalálókkal, szerzőkkel és PR-szakemberekkel, sőt, senki sem hiszi igazán, hogy egy ebéddel meg tudja vásárolni a másik beleegyezését — ám mindenki él egy tudatalatti emlék, hogy a közös evésnek *jelentősége* van, mert a békés szándékot szimbolizálja. Sok törzsnél és a legtöbb kultúrában az újonnan jött idegennek előbb ennie kell valamit a törzs egyik tagjával, s csak ezután fogadják be. A törzs szempontjából nézve vendégszeretetet kínáltak, s ezáltal lekötözték az idegent. Az idegen szempontjából: ő be tudta mutatni békés közlekedését és elfogadta a törzs békés szándékait. Kommunikáció zajlik itt, melynek semmi köze az ételhez, csakis szertartásos értelemben.

Az efféle szertartások *lekötözés* oldala központi jelentőségű. Ennek legszélsőségesebb formáját figyelhetjük meg a hagyományos japán kultúrában, és a férfiak elszántságában, amivel az ebéd-számlát aláírják. A lényeg, hogy civilizáltak és barátságosnak tűnjünk, miközben rábírnak a másik felet, hogy vállalja a lekötözött-séget. Ha ebből a szempontból nézzük, az, aki fizet az ebédért, bár bőkezűnek látszik, valójában rejtett agressziót hajt végre. Japánban a lekötözés fogalmát bonyolult viselkedési kódexben szabályozták, melyet *Omak* neveznek. Ebben a „tartozás” visszafizetését is pontosan meghatározták, és megfelelő rendszerbe foglalták. [2]

Ez a merev rendszer, amely pontosan meghatározza az ember



kötelezettségeit az állam, a barátok és a család iránt, könnyebbé is tehetné volna a japánok életét, hiszen megkímélte őket a nyugati társadalomban jellemző őrfűd kétségektől és kérdésektől. Am ha jól belenézünk, a viselkedési szabályzat imponáló színfala mögött megpillanthatjuk az általunk is ismert társasági zsarolás összetett játsszmájának csontvázát. Az *On* nagyon pontosan leírja, milyen korban kell a „tartozást” visszafizetni, sőt, még azt is, erre mennyi idő van. Am nagyon is világossá teszi, hogy akivel szemben nagylelkűek, akit lekötöttek, az mindig a vesztes. Az *On*ban található párbeszéd rituális szempontból tökéletes példái annak a küzdelemnek, melyet magunk is naponta vívunk, amikor próbálunk másokat lekötöttek, miközben igyekszünk elkerülni a minket fenyegető kötelezettséget. Ezért nem képes kultúránk azt sem eldönteni, ki léphet ki először az ajtón, míg más, rendszabályozottabb társadalmak ezt a kérdést mindig az elsőbbség alapján döntik el. Ha öt férfi igyekszik egyszerre kifelé a munkahelyről, nemcsak hihetetlen küzdelem árán találják majd meg a helyes sortrendet — folyton egymásnak ütköznek, elvétik sorukat a forgóajtónál és feltartják a többieket —, hanem ugyanezt a zavart pozícióharcot játsszák majd el visszafelé is. Egy demokratikus társadalomban egyetlen társadalmi probléma megoldása sem lehet végleges, ezért a sortrendet minden egyes ajtónál újra és újra fel kell állítani, és ez nem jelent majd semmit a holnapi viselkedésre vonatkozólag, ha ugyanez az öt ember holnap együtt ebédelne. Mi több, az *On* bonyolultsága ilyen esetben igen nehézkessé teszi a megoldást. Elvben a jelenlévő koránál vagy pozíciójánál fogva fontosabb embernek kell felkínálni a lehetőséget, hogy először léphessen ki az ajtón. Rendszerint így is van. Am öt törvénytörő vissza fogja utasítani a megtiszteltetést, hogy kimutathassa szerénységét és más kötelezzen le. Ha ez a személy is visszautasítja, hogy először lépjen ki az ajtón, az idősebb férfi rendszert enged, és mégis megengedi magának az elsőség királyi luxusát. Sokkal valószínűbb azonban, hogy rövid küzdelem következik az elsőség jogát visszautasító idősebb férfi és a jogot „öröklő” beosztott között, melynek során vállvergetéstől enyhe taszigálásig sok minden megesik. Az utóbbi természetesen azt igyekszik megmutatni, mennyire méltatlan erre a megtiszteltetésre, és megpróbálja visszautasítani az ajándékot, amely kötelezettséget jelentene számára az idősebb iránt. Mindeközben kivívja maga ellen a többi váratlanul érkező férfi ellenszenvét is. Ha hagyja, hogy elsőnek lökjék át az aj-

tón, a következő ajtónál igyekszik olyan pozíciót felvenni, hogy most már mindenképpen az idősebbnek kelljen először kilépnie, s aztán megvárja, amíg a többiek is kimennek, hogy ő legyen az utolsó, aki belép vagy kimegy, s így az első ajtónál keletkezett kötelezettséget semmisnek nyilváníthatja. Mivel ugyanezt a harcot kell lefolytatni a csoport összes többi tagjának is, mindenki igyekszik vagy hátramaradni, vagy néhány agresszív és nemtörődöm lélek esetében előreszaladni. Így aztán még a legrövidebb út során is számtalan lehetőség nyílik zűrzavarra, ütközésekre és késedelemre.

Vannak, akik szinte fetisizálják a kötelezettség kerülését — legegyszerűbb szinten ez úgy mutatkozik meg, hogy ők szívesen tesznek szívességet másoknak, de vonakodnak elfogadni a viszontszívességeket. *Képtelenek* megengedni másnak, hogy helyettük fizessék az éttermi számlát, nem szeretik, ha kinyitják nekik az ajtót vagy kölcsönadják az újságot, mintha a teljesen normális társasági jó modor máris szertartásos kötelezettséget jelentene számukra a szívességtévővel szemben. Sajnos van is némi igazuk — a társasági jó modor célja elsősorban az, hogy erőszakkal lekötözzön másokat egy olyan gesztussal, amely a szívességtévőnek nem kerül sokba. Semmi sem idegesíti jobban a hatalmi játékosot, mintha olyan szívességet kap, melyet nem tud viszonzni, vagy a helyszínen visszafizetni. A hatalmi játékosoknak is megvan a maguk *On* rendszere, melynek szabályai sokszor személyesek és furcsák, ettől függetlenül mindenre alkalmazandók. Ha valaki meghívja őket ebédelni, mindent megtesznek azért, hogy amint lehet, saját költségükön visszahívassák, vagy más, kisebb, kénytelen szívességet tegyenek érdekükben. Ezzel az ő szemükben — és esetleg a miénkben is — sikerült kiegyenlíteni az adósságukat. Mi több, a visszafizetéseknek is gondos osztályba sorolása vezérli a hatalmi mesterjátékosok életét. Fejben vezetnek saját listájukat a kapott és adott szívességekről, s minden tranzakció mellé értéket is rendelnek. Mondjuk, meghívunk valakit egy olasz étterembe ebédelni, s az illető fejében ez 5 pontot ér egy 1-től 10-ig terjedő skálán. Mivel mi fizettünk, 5 pont előnyhöz jutottunk emberünk mentális skáláján, aki ezt a helyzetet nem hagyhatja sokáig így, hiszen *On*t, vagyis hatalmat nyertünk fölötte. Kell talánia egy mód, mellyel feloldhatja magát kötelezettsége alól valamilyen szívességgel, ami nemcsak az öt pontos tartozását egyenlíti ki, s ezáltal felszabadítja, hanem jó esetben még növelni is tudja előnyét velünk szemben. Például születésnapunkra

küld egy üveg pezsgőt, ami az ő listáján nyolc pontot ér. Most már úgy érzi, nála az *On* és mi vagyunk lekötelezve — 3 ponttal tartozunk neki. Most már nyugodtan pihenhet, már ami minket illet, bár az ösztön nyilvánvalóan arra hajtja, hogy amennyire lehet, tovább növelje a felé irányuló lekötelezettség mértékét, amíg úgy nem érzi, most már annyi *On*mal tartozunk, hogy sosem leszünk képesek visszafizetni. A hatalmas játékosok igyekeznek egyensúlyban tartani a szívesség-elszámolásokat. Ha ez nem lehetséges, akkor legalább próbálnak senkinek sem tartozni.

Az ajándékdás és -kapás is kiváló példa az *On* magatartásra — igen kevesen vannak, akik anélkül tudnának ajándékot elfogadni, hogy azonnal aggódni kezdenének, miként lehet ezt viszonzni. Nem véletlen, hogy az emberek sokszor mondják „*Igazán nem kellett volna!*” — ha egy nem várt ajándékot kapnak. Sőt, a karácsonyi ajándékosztogatásban az idegfeszültség mindig nő. Ösztönösen érezzük, nem szabad magunkat olyan helyzetbe hozni, hogy másnak tartozzunk. Ez az ösztön olyan erős például az ugandai Ik törzsben, hogy a férfiak titokban, éjjel, egyedül építik fel házukat, ha tudják. [3] Az udvariasság és a szokás szerint szomszédainak segíteniük kell házáat felépíteni, és cserébe az illető étellel fizet segítségükért. Mivel az Ik törzs gyakorlatilag éheznek, a férfi szomszédai egyszerre tesznek eleget szociális kötelezettségüknek, ugyanakkor éhezésre kényszerítik szomszédjukat. A társasági szerződés létrejött azáltal, hogy segítséget nyújtottak, ám a jövőbeni Ik-törzsbeli háztulajdonos nemigen szeretne megfelelni a nem kért, sőt, sokszor végzetesnek bizonyuló kötelezettségnek. Nem engedheti meg magának, hogy elfogadja a szívességet, és nagyon is tisztán látja, milyen motivációk húzódnak meg szomszédai „nemeslelkűsége” mögött. Sokszor mi is így gondoljuk, és nem vagyunk ebből a szempontból jobbak, mint az Ik-törzsbeliek, bár a bőség miatt azt a látszatot kelthetjük, hogy ez nem így van. A legrosszabb, amikor karácsonykor valaki olyan-tól érkezik ajándék vagy lap, akinek mi semmit sem küldtünk — különösen, ha már túl késő ajándékot venni, amivel semlegesíthetnénk a lekötelezettséget. *On* kötelességet szózt ránk, és mi tudjuk ezt. Még ha igazán drága ajándékot küldünk is vissza, akkor sem tudjuk teljesen semlegesíteni *On*ját, ezért vagy állandóan ajándékokat küldünk egymásnak karácsonykor, vagy elhatározzuk, hogy sosem akarjuk többé látni őt.

Ebben az értelemben minden társasági szokás valójában udvari-

asság álcájába öltöztetett rejtett agresszió, mint ahogy Clausewitz szerint a háború is a politika folytatása, csak más eszközökkel. Kezet rázunk, hogy bizonyítsuk, nem hordunk jobb kezünkben fegyvert (ez a szokás magyarázza, hogy miért gondolják a balkezeseket csalóknak). Felállunk, hogy üdvözlöljük az asztalunkhoz lépő idegent — nem elsősorban udvariasságból, hanem azért, mert őseink ülő helyzetben nem tudták kihúzni kardjukat. Ha úgy gondoljuk, hogy az ajtón először az idősebb és tiszteltelemért többnek kell kilépnie, az azért van, mert régen mindig a leghatalmasabb és legbátrabb harcos ment elől — hátha rejtőzködő csapatok vannak a közelben —, s ez később megtiszteltetéssé vált. A lekötelezettségek cserebe-reje mindig is kapcsolataink lényege marad, ezért a munkahelyen is minden olyan helyzetben találkozhatunk vele, ahol a hatalom sző-  
hoz jut.

### „Senki sem vállalja, hogy megizzadjon, csak ha előléptetik . . .” [4]

„Szeretem a Térdszalagrendet; elsősorban azért, mert nem kell hozzá semmiféle átkozott érdem” [5] mondta valamikor Lord Melbourne az egyik legrégebb és legexkluzívabb angol kitüntetésről. Nézete általánosságban az előléptetésekre is igaz. A világon mindenki úgy érzi, megérdemelné, hogy előléptessék valamilyen magasabb posztra, függetlenül attól, milyen magas rangban van most. Mivel a hatalmi szint emelkedésével arányosan csökken az elérhető pozíciók száma, az emberek nagy része automatikusan arra ítélte, hogy csalódásban és irigységben kelljen leélni életét. A rendszernek sok előnye van, melyek közül a legfőbb mindenképpen az, hogy ha nem reménykedhetnének az előléptetésben, csak igen kevesen dolgoznának a fennmaradáshoz szükséges minimumnál többet. Fontos, hogy az emberektől ne vegyük el a hitet, hogy munkájuk végül is előléptetéshez vezet. Ám, ahogy Melbourne nagyon helyesen rámutatott, leginkább az érdem az, amire a hatalommal bírók gyanakodva tekintenek.

Fentről nézve ugyanis az érdem csak belezavar a képbe: sokkal könnyebb észrevenni és emlékezni az előléptetés azon indokaira, melyeknek semmi közük az érdemhez. Ha valaki kitart, előrejut. A



legtöbb előléptetés egyfajta hűségjutalmi aktus, és nem azt tükrözi, hogy igyekszünk megbecsülni, mennyit tett az illető. Azt sem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy senkit sem lehet addig előléptetni, míg a magasabb posztot betöltő személy nem távozik onnan. Elég nyilvánvaló, mégis sokan megelégednek róla. Ha valakit ki akarnak rúgni, akkor ésszerűnek látszik, ha nagyon különbözőnek állítjuk be magunkat az illetőhöz képest. Ha viszont magasabb posztra kerül, akkor annak van értelme, hogy lemásoljuk viselkedését. Ha nyugdíjba megy, akkor mindenki azt tehet, amit akar. A magyarázat egyszerű. Ha el kell bocsátani valakit, a felettesei nyilván valaki „egészen más” személyiséget fognak keresni. Ha előléptetik, akkor inkább olyan után néznek, aki a lehető leginkább hasonlít rá. Nemcsak azért, mert munkastílusát jónak tartják, hanem, mert minden bizonnyal őt magát is megkérdésként, kit javasol előléptetésre. Ezek után természetesen valaki olyat fog mondani, aki leginkább hasonlít rá. Ha viszont nyugdíjazzák az illetőt, a vezetés nem fogja tudni eldönteni, mit is akar, és esetleg még az a veszélyes gondolat is felmerülhet bennük, hogy „kívülről hoznak be valakit”. Sosem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a vezetők, mint minden más ember, gyakran unalmasnak találják azt, ami van, és mivel nem magukat szeretnék a változás kedvéért lecserélni, csak úgy biztosíthatják az áhított változatosságot, ha az alattuk lévők világát kavargatják fel. Mint ahogy egyszer egy vezető megállapította társáról: „Szerepi időnként felkavarni az állóvizet, csak hogy megmutathassa, nála van a fakanál.”

A hatalmon lévők szerint az előléptetés csak a második legjobb lehetőség a hatalom gyakorlására. A legjobb az elbocsátás. A játszmák szempontjából viszont az előléptetésnek megvan az a nagy előnye, hogy sok emberen lehet gyakorolni — hiszen kirúgni egyszerre csak egy embert szokás általában, ám legalább egy tucatot elő lehet léptetni különféle posztokra. Itt már végtelen lehetőség kínálkozik, hogy az egyik embert a másik ellen kijátszassuk. Mi több, ilyen alkalmakkor kiváló esély nyílik arra is, hogy felmérjük az alattunk lévők lojalitásának pillanatnyi mértékét. Az öregedő Ferenc József császár, amikor valamelyik minisztert előléptetésre javasolták azon az alapon, hogy kiváló hazafi, megkérdezte: „Igen, de vajon *hosszám* hű hazafi?” Amikor az embereket az előléptetéssel kapcsolatban beszélgetni hívják, a beszélgetést vezető személy, akár az idős császár, szintén elsősorban a személyes lojalitást nézi, és megpróbálja eldön-

teni, hogy a kérdéses dolgozó eléggé elkötelezett lesz-e iránta, ha megkapja az állást. A párbeszéd természetesen igen kifinomult, végtére is kevesen merik venni a bátorságot, hogy kijelentsék: „Magát segítem a poszt felé, ha vállalja, hogy a későbbiekben engem támogat”. Pedig az előléptetés mögött meghúzódó hatalmi erővonalak rendszere általában a középkori vazallusok intézményéhez hasonlít: minden vezető igyekszik kis támogatói csoportot kialakítani, akik elsősorban nekik köszönhetik pozícióikat. Szükség esetén ezekből az emberekből áll össze a feudális kis csapat. Minél magasabb rangú a vezető, annál nagyobb létszámú seregbe tart igényt, ám nyilvánvalóan minél több embere van, annál nehezebb lesz neki támogatni mindannyiukat. A középkori hadseregekhez hasonlóan ugyanis mindegyiküket öltöztetni, etetni kell, szállást biztosítani a részükre és jutalmakkal, hadizsákmánnyal ellátni. A vezetőjük éppen annyira hozzájuk van kötve, mint ők hozzá, és mindkét fél kötelezettsége hasonló súlyú. Ilyen csapatok minden cégnél vannak. Éppen az teszi a vállalat életét olyan érdekessé, hogy mennyi munkát, intrikát jelent a támogatók csapatának ellátása előléptetésekkel, címekkel, általuk elvégezhető munkával és fizetésemelésekkel. Mivel a nyomás lentől mindig erős, és minden vezetőnek szüksége van arra, hogy kiépítse saját hűséges csapatát, nagy a kísértés arra, hogy mesterségesen hozzunk létre üresedéseket különböző vezetői szinteken. Ez viszont rengeteg felesleges elbocsátáshoz és állásváltoztatáshoz vezet, melyek hozzátartoznak a vállalati mindennapokhoz.

Arany szabály azoknak, kiknek megvan a hatalmuk ahhoz, hogy másokat előléptessenek: mindig biztosítani kell, hogy abszolút ellenőrzésük legyen a folyamat felett. Sok vezető ragaszkodik hozzá, hogy — érthető okokból — ő vigye meg a jó hírt. Mások szeretnek álhíreket szárnyra bocsátani, mellyel reményt kelthetnek embereikben, majd ködösítik a dolgot, s így mindenki feszülten várja a végső döntés drámai fordulátát. Minél idegesebbé válnak az emberek az előléptetés kapcsán, annál jobban értékeli majd az, aki kapja. Sok embernek már az is hízeleg, hogy jelöltként szerepelt az álhírben. Ha a lehető legtöbb embernek tudjuk megadni a lehetőséget, hogy azt higgye, őt választottuk az állásra, mindenki figyelme a mi hatalmunkra irányul és igazán izgalmas esemény kerekedik az egylovas lóversenyből, hiszen magunkban már rég kiválasztottuk az illetőt. Egyik barátom mondja, aki szintén a vezetésben dolgozik: „Nem szeretnénk, ha a fickó túlságosan elbízná magát, még akkor sem, ha

ő az egyetlen logikus jelölt az állásra. Kicsit meg kell izzasztani. Annál hálásabb lesz, ha végül megkapja, s ezzel egyben lehetőség nyílik arra, hogy megmutassuk, ki itt az úr."

Vannak megfontolandó szabályok azok számára is, akik szeretnék megkapni az előléptetést. Először is, a közelség sokat számít. Ha igyekszünk az irodánkat egyre közelebb és közelebb helyezni ahhoz, akinek az állását megkapni szeretnénk, az illető nemcsak fenyegetve érzi majd magát (vagy nyilvánvalóan azt gondolja, mi vagyunk az egyetlen logikus utód a posztjára), hanem elérhetjük, hogy azok gondolataiban, akik az előléptetési döntést meghozzák, elkerülhetetlenül jelen legyünk. Ezért mindig megéri átköltözni jelenlegi helyünkről az áhított hatalmi sarok irányába. Mire sikerül megkaparintanunk a vágyott iroda melletti helyiséget, a legtöbben biztosra veszik, hogy a következő lépés már csupán az örökösödési jog folytán is csakis a miénk lehet. Normál esetben a leváltandó helyéhez legközelebb eső vezető az első a sorban, ezért érdemes minden lehetőséget megragadni, hogy a helyes irányba nyomuljunk. A hatalmasok, akik ki-be járnak majd a vezető sarkirodájából, mindig látni fogják, ki ül mellette, s természetesen levonják a következőt, hogy minket „jelöltek” ki az illető utódjának. És mindezt annak ellenére, hogy az állásra leginkább megfelelő ember (vagyis, akinek érdeme van) négy emelettel lejjebb dolgozik. Dehát ő gyakorlatilag láthatatlan.

Ha sikert akarunk magunknak a nagyobb hatalmi játszmaiban, az előléptetésnek mindig irodaváltással is kell járnia. Nem sok jót várhatunk, ha állásváltás vagy új cím elnyerése után is ugyanabban az irodában kell maradnunk — még akkor sem, ha új feladataink tényleg fontosak. A helybenmaradás ugyanis azt sugallja, semmi sem változott. Ha viszont valaki irodát vált, akkor a körülötte lévő drámai változásként élük meg a dolgot, mintha ez már azt is jelentené, hogy felfelé mozdult el az illető. Még a legfontosabb és legsikeresebb játékosok is karrierjük során azt tekintik a legfontosabb előléptetésnek, ami komoly változást jelentett az irodájukban is (például sarkirodába mozdulhatnak, felkerülnek a „vezetői” szintre). Hiába kapnak még rengeteg új címet és előléptetést a későbbiekben. Mindig a *topológiai* változást ünneplik, mert ez egyszerre látható és szimbolikus jelentőségű. Lehet bármily fontos lépés az előléptetés az illető karrierjében, ha csak új névjegyet, más fejléces levélpapírt

kap, hatása minimális lesz a többi dolgozóra. Igazán ugyanis csak az új iroda számít. Egy új címről csak kevesen tudják és keveseket érdekel, mit takar valójában. Nem sokan érzik át, mennyi hatalmat jelent — egy új irodát viszont össze lehet hasonlítani másokéval a nagyság, elhelyezkedés és berendezés szempontjából. Ismerek valakit, aki végigjárta az előléptetési ranglétrát, s a végén tényleg magas posztra került, magas rangban, ám sosem akart igazán hatalmat mások felett, és kollégái sem vették soha komolyan. Sajnálatos módon ugyanis már a karrierje legelején egy nagy és kényelmes irodát örökölt valakitől, pedig akkor még nem volt igazából joga két ablakra, velúr bőr diványra és Jacaranda borítással, iparművész által tervezett íróasztalra. Mivel az iroda már így is rendkívül kényelmes volt, sosem vágyott arra, hogy innen kiköltözzön, és persze nem is volt ennél nagyobb iroda, ahova mehetett volna. Ennek eredményeképpen minden további előléptetése üres formalitásnak tűnt, melyet mások értelmetlennek tartottak. A végén a barátom is értelmetlennek kezdte látni őket, és folyton arra panaszkodott, hogy karrierje „zsákutcába jutott”, pedig előléptetéseit tekintetében igen komoly és gyors pályát mondhatott magáénak.

Az előléptetést színelni is lehet, pusztá irodaváltással, feltéve, hogy a költözésnek megadjuk a módját, s ezáltal nem éjszakai vándorlásnak vagy nyughatatlanságnak tűnik majd. Akár néhány indián törzsben, itt is a tepik (sátrak) nagysága és a táborban való elhelyezkedése határozza meg tulajdonosának társadalmi helyzetét. Voltak indiánok, akik minden egyes vándorlás során igyekeztek új, jobb helyet találni a sátruknak.

A mellékhatásként elért előléptetés már sokkal bonyolultabb játszma, de ugyancsak hatásos. Sokféle formát ölthet, ám a legismertebb mind közül, ha speciális kapcsolatot építünk ki egy másik vezetővel, lehetőleg olyanval, aki igen ambiciózus és várhatóan gyorsan halad majd előre. Ha sikerül úgy intézni, hogy mindig egy pozícióval mögöttes kövessük és közben kapcsolatunk kiváló marad, akkor nagy valószínűséggel minket is kineveznek minden alkalommal, amikor őt is, hogy megmaradjon a köztünk lévő egy szint távolság. Ha tehát sikerül másokat meggyőzni, hogy mi egy fokkal X alatt következünk a ranglétrán, valahányszor X feljebb lép, mi is azt tesszük. Ennek egyetlen rizikója lehet, ha X-ről végül is kiderül, nem ő volt a legjobb választás. Rengeteg előléptetést határoz meg éppen az a törekvés, hogy fenntartsák az emberek közötti egyensúlyt.



lyi helyzetet — ha már sikerült kialakítani kedvező pozíciókat, akkor a lehető legkisebb erőfeszítéssel, csendben lehet felfelé haladni. Nincs hasznosabb dolog, mint egy ambiciózus vezető, különösen, ha kívülről jött, hiszen az egyensúly megőrzése érdekében mindenkinek megfelelő posztra kell jutnia, hogy kompenzálják azt a magas címet, amit az új embernek ajánlottak fel, hogy megszerezhessek. Így hát, ha kívülről jön valaki magas rangban, akkor a cégen belül is inflálódni kezdenek a címek, csak hogy ne legyen sértődés. Azokban az esetekben, ahol nagy a külső emberek jövés-menése, a cégnél maradók hihetetlen gyorsasággal előléptetéseket tapasztalhatnak, olyannyira, hogy a végén már nehéz új címeket kitalálni az egyes vezetőknek. Ismerek valakit, aki tíz évig egy munkahelyen maradt, gyakorlatilag ugyanabban a munkakörben, miközben a szórakoztatási ipari óriásvállalat idegesen hol felvett, hol elbocsátott különböző vezetőket, görcsös igyekezetében, hogy kialakítsa új arculatát. Mára az illetőnek hatalma is van, hiszen ő azon kevesek egyike, aki elég régóta van a cégnél és talán még emlékszik, mi hol van, és mit is gyárt a cég. Minden egyes vezetőváltással új és hangzatos címet kapott, hogy „ne kenődjön el.” „Elkenődni?” — meséli a barátom — Hát persze, hogy nem kenődöm el. Miért ne lennék vidám? Minden alkalommal, amikor egy új nagygyűt hoznak a céghez, eljönnek hozzám és így szólnak: »Nézzé, nem akarjuk, hogy aggódjon, szükségünk van erre az emberre, és komoly címet adtunk neki, hogy megszerezze, de hogy Ön is lássa, mennyire kedveljük magát, most kinevezzük kreatív igazgató helyettesnek, vagy vezérigazgató-helyettesnek vagy bárminek.« Mindenki állítja, hogy ezek csak címek, valójában nem jelentenek semmit, és bizonyos értelemben igazuk is van. Viszont minden év végén jól felhasználhatók arra, hogy az ember kicsikarjon plusz egy-két ezer dolláros emelést. Vagyis, mindenki nagyon zavarban van, hogy be kell ismernie, a címek nem jelentenek semmit, ezért úgy gondolják, ha már egyszer címet adtak, egy kis készpénzt is mellékelhetnek, hogy minden rendben legyen. Arról nem is beszélve, hogy ha éppen most adtak új, nagyobb címet, már annál nehezebb lesz elbocsátaniuk. Hiszen valaki minden bizonnyal megkérdezné, miért neveztek ki vezérigazgató-helyettesnek 1974-ben, ha közben olyan vacak munkát végeztem, hogy 1975-ben el kellett bocsátaniuk? Így aztán csapdába kerültek. Tőlem aztán akárhonnan hozhatnak akármikort, akármikor, nyugodtan kinevezhetik a fejem fölé. Mihelyt megérkezik az új, én

is előlépek egy tyúkléppel, méghozzá minden erőfeszítés nélkül. Ha a dolog ilyen jól megy tovább, már előre látom, hogy öt éven belül én leszek a vállalat és az igazgatótanács elnöke.”

Az ambiciózus hatalmi játékos ahelyett, hogy húzná az orrát, mint sokan teszik, mindig igyekszik kihasználni mások előléptetését. Minden egyes előléptetés ugyanis azt jelenti, hogy megnyílik egy poszt és egy cím — ezért a legtöbb előléptetés jó ok lehet arra, hogy minket is előléptessenek.

### „A pénz és a szex erői kívül esnek az értelem területén . . .”

Ami igaz az előléptetésre, az ugyanígy igaz a fizetésemelésre; hiszen a kettő elválaszthatatlanul összefonódik. A különbség csak az, hogy az egyik nyilvános, a másik csaknem mindig titok. Semmi értelme titkos előléptetést kapni — hiszen az előléptetés meghatározását tekintve is mindig nyilvános esemény — míg a fizetésemelések kérdését rendszerint homály fedi, hiszen ez mindig az adott üzleti törzs legbelsőbb titka. És ennek így is kell lennie. Végére is minden üzlet a pénzről szól, tehát a pénz az, ami az adott vallási kultúra központi rejtélyes csodáját jelentheti. Az emberek többsége bármit elmesél magáról kivéve azt, hogy mennyit keres. A legtöbb cég a fizetésemelések kérdését a legnagyobb titokban, intrikák és összeesküvések között intézi, akár a CIA saját ügyeit. A fizetésemelések problémája minden vállalat hétköznapijaihoz tartozik, nem meglepő tehát, hogy azok között a dokumentumok között, melyek bizonyítják, hogy Martin Bormann, a Harmadik Birodalom gazdasági vezetője és vezérhelyettese még mindig életben van, létezik egy levél, amely visszautasítja, hogy Adolf Eichmannak nagyobb nyugdíjat folyósítsanak, azon az alapon, hogy akkor más náci menekültek is több pénzt fognak kérni, ha tudomást szereznek a dologról. [7] Nem kell ahhoz valakinek Argentínában élni, hogy vagy ezerszer hallja ezt az indokot . . . „Ha megadnánk, amit kér, és a dolog kiszivárog, mindenkinek adnunk kellene, s akkor tönkremenének.” Nyerni nem könnyű dolog — ha valaki nagy emelést kér, könnyen azt mondhatják neki, hogy nem lehet, mert precedens-értékű lenne. Ha valaki kis emelést kér, nemcsak mások tiszteletét ve-

szítheti el, de még meg is kaphatja, hogy a vezetés nem ér rá, hogy „ilyen filléres apróságokkal” foglalkozzon. A felnőtt életnek éppen a fizetésekkel kapcsolatos területén érvényesülnék legjobban a gyermekkor szabályai: a pénzzel kapcsolatos viták mindkét oldalon ugyanazokat a sémákat ismétlik, mint a szülők és gyermekek közötti összetűzések. Ha például valaki megkérdezi, mennyit kapott más, azt felelik „Magára nem vonatkozik” vagy „Nem tartozik magára”; mint ahogy gyermekként sem fogadták el sohasem indoknak, hogy más gyerekek mit engedtek meg. Még hozzátesszük azt is, hogy „Legyen okos!” vagy „Legyen türelmes!”, esetleg „Próbálja megérteni a mi gondjainkat is!” — ilyen jellegű tanácsokkal szülők, osztályfőnökök és igazgatók is szívesen árasztják el gyermekeiket, s céljuk mindig az, hogy az illető érezzen büntudatot azért, mert kéri merészt. Ha minden kötél szakad, még mindig lehet a közösségi érzésre hivatkozni: „Nézzé a dolgot a mi szemszögünkből, végtére is ez egy nagy cég, nekünk gondolnunk kell a recepciószokra, titkárnőkre is, vagyis mindenre — nem maga az egyetlen.”

Csak kevés vezető van tisztában azzal, mennyit is ér a cégnek, hiszen a pénz általános titoktartás övezi. Sokan gyanítják, hogy sokkal kevesebbet érnek, mint amennyi pénzt kapnak. Kevés vezető képes nemet mondani anélkül, hogy a visszautasítást magyarázatokba, öngigazolásba csomagolja. „A pénz az egyetlen, ami számít.” — fogalmazta meg egyszer valaki. De ha egyszer senki sem hajlandó beszélni róla, a vezetésnek könnyű dolga van, amikor elválasztja az előléptetést és a hatalmat a pénztől. Új felelősségkört, hatalmat és címeket osztogatnak bőkezűen, miközben magyarázzák, hogy egyik sem jogosít fel magasabb fizetésre. Könnyű dolog előléptetéssel kooptálni embereket. Minél nagyobb hatalom van a kezükben, annál inkább felelnek a vállalat nyereségességéért, minél jobban érdekük a nyereség, annál jobban visszafogják majd saját igényeiket. A legjobb módja annak, hogy embereket lebeszéljünk arról, hogy még több pénzt kérjenek az, ha a cég belső hatalmi körébe vonjuk be őket, s aztán a felelősségérzetükre hivatkozunk.

A legtöbb alkalmazott sohasem tudhatja biztosan, hogy túlfizetik vagy alulfizetik — ez jórészt megmagyarázza félelmeiket. Ez a tiszteltetelmű középvezető által cipelendő kereszt. A szakszervezeti dolgozók ugyanis pontosan tudják, hogy más szakmákban mennyi az órabér. A cég tisztviselői megismerhetik egymás fizetését az éves beszámolóiból, ám a két szélsőség közötti nagy tömegek tudat-

lanságban élnek. Persze, azt sem értik, hogy a fizetések is egyfajta hatalmi rendszert reprezentálnak, ahol az egyes összegek jelentősége csak másodlagos. Senki sem azzal törődik, hogy X titkárnő fizetését lehet-e heti tíz dollárral, Y vezető bérét évi ezer dollárral emelni — az igazi problémát mindig az jelenti, hogy X fizetésemelése miként befolyásolja majd a többi titkárnő vonatkozásában kialakult finom egyensúlyt, s ugyanez vonatkozik magasabb szinten, Y-ra is. Ahogy egy tapasztalt reklámszakember mondta: „A fizetéseknek rendszerük van. Finom kapcsolatot jelent ez köztem és mások között, ezért, ha valaki több pénzt kér, a rendszer ellen harcol. Vegyük például, hogy valaki huszoneezer dollárt keres, míg kollégája huszonhétézer-ötszázat. Ha most én huszonhatezret kérek, akkor a kétünk közötti szakadék szűkül, pedig ezt a szakadékot céllal hozta létre a cég. Ezért az én ezer dolláros kérésem a vállalatnak kétszer annyiba kerül, hiszen emiatt valamennyit a kollégának is adniuk kell. Vagy pedig kénytelenek kiegyezni az egyensúlyi helyzet változásával, ez pedig minden embert zavarni fog a hatalmi skálán. Szóval nemcsak a pénz vagy a rezsiköltség\* forog kockán: hanem a hatalmi struktúra egyensúlya. Ezért én egyszerűen intézem ezeket a dolgokat. Mindenkit bátorítok magam körül, hogy kérjen több pénzt, még a legmagasabb rangú vezetőket is, akik a fizetésről döntenek. Végtére is ők is mindig úgy érzik, alulfizettek, tehát a legjobb, ha az ember mondogatni kezdi nekik, hogy többet érdemelnek. Emellett mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy az alattam lévő is emelést kapjanak. Ez fontos! A legtöbb ember valahogy »hússzfazék«-szerűen közelít a pénz kérdéséhez, és mindjárt viszketni kezd meg ideges lesz, ha alatta lévő is kapnak emelést. Szerintem ez hülyeség. Ha valaki megtartja helyét a hatalmi skálán, akkor a ő fizetését is felfelé kell mozdítani, ha az alatta lévő is emelést kapnak, míg ha a feletteknek kapnak több pénzt, magukkal húzzák beosztottjaikat, nehogy nőjön a szakadék. Jelenleg a cég első embere évi százezer dollárt keres, a második ember hetvenötezer dollárt, én öt-

\* A „rezsiköltség” eléggé ismert kifejezés: párja azonban, a „rezsimunka” már kevésbé, pedig alapvető fontosságú a vezetés életében. A „rezsimunka” azt a mennyiségű munkát jelenti, amelyet egy személynek vagy egy részlegnek el kell végeznie, hogy igazolja a neki járó rezsiköltség jogosságát. A nagy cégeknél dolgozók többsége mindig annyi rezsimunkát produkál, hogy a rezsiköltséget folyamatosan emelhesse. Egyik szónak sincs semmi köze a „nyereséghez”, ami tőlük teljesen eltérő fogalom.



venet kapok. Ez így jól van. Én sosem vesztegettem arra az időmet, hogy emeléseket kérjek, mert ezt fenyegetőnek találják, ugyebár. Inkább megpróbálom meggyőzni az első embert, hogy szerintem ő legalább 125 000 dollárt érdemelne. Ha ezt megadja magának, mindannyian arányos emelésre számíthatunk, anélkül, hogy bármit is kérnem kellett volna. Így működik a rendszer. Fentről a fizetések ugyanis nem a pénzt jelentik, csak akkor, ha éves szinten összeadódnak. Sokkal inkább olyan pontrendszert reprezentálnak, amely jelzi az illető fontosságát és a hatalmi hálózatban betöltött viszonylagos helyét."

### „Ne azon filozofálj, hogy milyen sorrendben haladsz, hanem indulj el azonnal!” [8]

Bár általában nem így gondolják, a munkahelyváltoztatás — művészet.

Persze nem kell nagy intelligencia ahhoz, hogy valaki dühösen kísétféljon a kapun, mert nem kapta meg a várt előléptetést, vagy fizetésemelést, vagy mert úgy érzi, nem jut előre. Ez olyan, mintha valaki a sakkbán feladja a játszmát.

Azok viszont, akik tudják *hogyan* (és még fontosabb, hogy *mi*kor) kell felmondani, a munkahelyváltoztatás igen gyümölcsöző húzás lehet. A felmondás művészei elszánták magukat arra, hogy me-teorsebességgel haladjanak előre. Ha a legkisebb jelet is érzékelik arra, hogy felemelkedésük lassulni látszik, vagy akadályba ütköznek, látványosan továbbbugranak egy másik céghez, melynél rendszerint legalább egy fokkal feljebb is kerülnek a ranglétrán, és a későbbiekben onnan indulhatnak. Minden állásváltoztatással igyekeznek új hatalmi és fizetési szintre kerülni, hogy megalapozzák jó starthelyüket a következő lépéshez. „Az a fontos — mesélte egy vezető, — hogy sose maradj egy helyen túl sokáig. Ha felvesznek valahová, sokkal szebb fizetésért, mint amennyit eddig kaptál, van egyfajta nászutas időszak. A dolog titka abban rejlik, hogy mindig akkor kell felmondani, amikor felfelé haladsz.”

Egy másik sikeres állásváltoztató szavaival élve az a legjobb, ha valaki „a csúcson megy el”. Külön ereje van annak, hogy valaki akkor hagyja ott az állását, amikor a csúcson van. Ez részben igen drá-

mai, részben pedig azt mutatja, hogy az illető urálja a helyzetet. „Olyan, mint a sokkterápia — magyarázta az egyik notórius állás-változtató — Végrehajtasz valami igazán *nagy dolgot*, és mindenki azt várja, hogy most majd pénzt kérsz, helyett azonban az ember megy és bejelenti: »Felmondok« és otthagyja őket tátott szájjal bámulva.”

A felmondás egyfajta *akciójáték*, olyasmi, mint a kardtánc. A játékosnak gyorsan és tévedés nélkül kell átugrania a következő állásba, sosem vétheti el a lépést. Elég egyetlen megcsúszás, és veszít. Ha a felfelé ívelő szakasz végétért, akkor öbelőle is csak egy munkanélküli lesz a sok közül, pedig mindig sokkal nehezebb úgy állást keresni, ha az embernek nincs, mintha van. A jelenlegi állás biztosítja a kellő hatalmat ahhoz, amit meg akarunk szerezni. Enélkül az erő nélkül azt tapasztalja, hogy az emberek érdeklődése rohamosan csökken irányában. A hatalmi játékosok jól tudják ezt, ezért mindig betartják a felmondás etikettjét. A felvételi beszélgetések például csakis munkaidő után, sörözgetés közben történhetnek. Ha valaki munkaidőben megy felvételi beszélgetésre, megszegi az etikett szabályait jelenlegi munkahelyével szemben. A lojalitás kódját végig meg kell őrizni, hiszen ha valaki nem így tesz, beindítja a vérsreakciókat azokban is, akik fel akarják venni. Állásváltoztató játszmába kezdve fontos, hogy ne takarékoskodjunk a dicsérrel és a tisztelet kinyilvánításával azok irányában, akiknél jelenleg dolgozunk, ugyanakkor hangsúlyozzuk, mennyire szeretnénk elmenni. Senki sem akar olyan embert alkalmazni, aki megveti, vagy hűtlen jelenlegi munkáltatójához. Van egy láthatatlan köteték, ami a hatalommal rendelkezőket összefogja még akkor is, ha egymás versenytársai — jó, ha ezt szem előtt tartjuk.

### „Ha férfi vagy, légy férfi . . .” [9]

Nem könnyű állandó állásváltoztatással hatalmat szerezni, ám még nehezebb a nyugdíjazáskor is megőrizni valakinek a hatalmát. A legtöbb ember számára a nyugdíj a hatalom végső elvesztését jelenti, s ezt a félelmet csak tovább fokozza, hogy ilyenkor komolyan vissza is esik az ember jövedelme. A legérdekesebb hatalmi játszmák tehát mindig azok, melyek a nyugdíjazás idejét kitolni akaró vezetők és az idősebb főnökök távozását sürgető erők között zajlanak.

A legügyesebben úgy lehet kitolni a nyugdíjazás időpontját, ha nem csinálunk semmit. Az utolsó percben mutatott kétségbeesett aktivitás nemcsak figyelemkeltő, hanem sokan úgy is éreztetik, az illető fenyegetést jelent terveikre és ambícióikra nézve. Sokkal jobb az idősebb államférfiak kiegyensúlyozott, magabiztos légkörét árasztani: nem kell körleveleket írni, nem kell vitatkozni, hanem inkább törekedni kell arra, hogy a „békéltető” hírnevét megszerezzük, s ha csak lehet, kezdjünk el pipázni. Hasznos dolog belépni a lehető legtöbb szakmai szövetségbe, annyi bizottságban, testületben és szervezetben szolgálni, amennyiben csak lehet, és minél több beszédet mondani. Nehéz dolog megszabadulni egy olyan cégvezetőtől, aki „házon kívül” ismert személyiség lett, s mivel az ilyen nyilvános tevékenység többsége értelmetlen, senki sem érzi majd fenyegetve magát házon belül. A nyugdíjazás késleltetésének művészete abban rejlik, hogy biztosítani kell a hatalom látszatát, miközben feladjuk a valódi hatalmat. Értelmetlen és önromboló dolog ragaszkodni az igazi hatalomhoz — ezzel csak azt lehet elérni, hogy a fiatalabb, ambiciózus emberek rákényszerüljenek arra, hogy azt erőszakkal ragadják el. Ha az igazi hatalmat valaki önként képes átadni nekik, akkor nemcsak sikerül megőriznie a hatalom kellékeit és látszatát, de a hatalommal járó aggodalomtól és temérdek munkától is megszabadul. Tévednek, akik attól félnek, hogy a hatalom csökkenésével az üzleti élet kényelmes velejáróiról — a sarokirodáról, a titkárnőről, a céges számláról, az üzleti utakról — is le kell mondaniuk. Ellenérzést csak a döntéshozásra vonatkozó hatalmuk vált ki, illetve, hogy pontosabbak legyünk, az a hatalom, mellyel korlátozhatják más emberek hatalmának növekedését. Éppen ezért a legjobban akkor tudjuk elkerülni a nyugdíjazást, ha feladjuk befolyásunkat más emberek fizetésének, előléptetésének és karrierjének meghatározására, miközben megtartjuk az összes lehetséges címet és tiszteletbeli tagságot.

Mondanom se kell, hogy a másik oldalról nézve pedig úgy lehet minél inkább *felgyorsítani* a vezető nyugdíjazását, ha továbbra is minden alkalommal felkérjük, vegyen részt olyan hatalmi döntésekben, melyek nem rá vonatkoznak, és csak bajt és nyűglődést jelenthetnek neki. Az ambiciózus alkalmazott, aki igyekszik megszabadulni idősebb hatalmi ellenfelétől, rendszerint nem támadja meg az illető személyes előjogait. Brutális húzás görcsö alá venni egy hat-

vanas éveiben járó főnök céges számláit, visszavonatni céges hitelkártyáit, vagy megakadályozni, hogy Hawaii-ba repüljön konferenciára. A vállalat elnökei és vezérigazgatói is rendszerint igen közel vannak a nyugdíjkorhoz, esetleg meg is haladták azt, következésképp természetes rokonszenvet éreznek hasonló társaik iránt, függetlenül attól, hogy kedvelik-e őket, vagy alig várják, hogy végre elmenjen. Csak riasztana mindenkit, ha szembe kellene nézni a hatvanas éveiben járó férfival, akit minden előjogától megfosztottak. Abba mindenki könnyen beleegyezik, hogy hatalmától megszabadítsák, ám rendszerint nem szeretik megalázni az illetőt, vagy elvenni tőle kényelmes üzleti kellékeit és önbecsülését. Az ötvenedik év után minden férfi, legyen bármily hatalmas, hajlamos úgy érezni, hogy „Íme, Isten kegyelméből, most én megyek.” [10]

Ezért sokkal jobban tesszük, ha túlradó tiszteletet mutatunk azok iránt, akiket inkább nyugdíjasként szeretnénk látni, ugyanakkor igyekszünk minél közelebbről bevonnunk őket az összes döntésbe, konfliktusba, és minden felelősséget áttolni az ő vállukra. Egyben el is szigetelhetjük őket: olyan bizottságokat hozunk létre, melyekben érdemi döntések születnek, ám a nyugdíjazandó már nem tagja.

A játszma első lépése, hogy javasoljuk az áldozatnak, milyen „napi” rutinügyekkel ne foglalkozzon, milyen dolgok miatt ne izgassa magát. Sokan vannak, akik csak késve fedezik fel, hogy mennyi értekezlet zajlik már rendszeresen anélkül, hogy őket bármelyikre meghívják. „Ó — hangzik ilyenkor a válasz — nem gondoltuk, hogy Önt kéne zavarnunk ezzel a sok csip-csup ügygel...” Bizonyos esetekben ezek az értekezletek nemhivatalosan zajlanak, munkaidő után egy ital mellett, s ezáltal csakis azok vehetnek részt a hatalmi csoportban, akik hajlandók sokáig bennmaradni a munkahelyen. Hatásos taktika, hiszen azok, akik estig bennmaradnak, nemcsak azt a képet alakítják ki magukról, hogy milyen sokat dolgoznak, hanem egyfajta belső hatalmi kört is létrehoznak. A nyugdíjazás elől menekülőnek mindig óvakodnia kell, ha azt tapasztalja, hogy egyesek még bennmaradnak „egy kis csevegésre”, amikor mindenki más rohan haza. A bennmaradók legtöbbször az ő hóbéréi.

Más, finomabb jelek is mutathatják, hogy valaki felett eljárt az idő. Ha a nyugdíjazás előtt álló titkárnőjét előléptetik, az mindig azt jelenti, hogy hatalma hanyatlásnak indult. Zavart okozhatunk azzal is, ha gyorsan változtatgatjuk az irodai élet formanyomtatványait és



hivatalos eljárásait, így aztán a „régi motorosnak” minden ismeretlennek tűnik majd, még a címkek és levélfejlécek is. Újfajta jelenésekkel, céges csekk-könyvekkel, szerződési formanyomtatványokkal és információs adatlapokkal könnyen aláíráshatjuk a nyugdíjazás felé közelítő vezető önbizalmát. Ha minden kötél szakad, még mindig megváltoztathatjuk a dolgozók mellékállomás-számát, így „az öreg” mindig rossz helyre társasz.

Sokszor hasznos lehet, ha nyugdíjazás szélén álló vezetőt megbízunk bizonyos dolgokkal, például a nyugdíjrendszer kidolgozásával, a nyereségelosztási tervek vagy alkalmazotti juttatások elkészítésével. Ezek a bosszantó és időrabló feladatok valószínűleg rábírják majd, hogy minél előbb önként akarjon távozni. Ugyanakkor a nyugdíjazás felé haladók rendszerint sokkal bőkezűbbek a vállalati juttatások, nyugdíjazási politika tekintetében, mint a fiatalabbak, tehát az illető mindent megtesz majd, hogy alkalmazotti nézőpontból javítsa a dolgok állását, különösen, ha ő maga is nyerhet az ügyvel. Ezenfelül az ilyen jellegű munkák minden bizonnyal elgondolkoztatják majd saját nyugdíjazását illetően is.

Ahogy egy veterán mondta: „Ha valaki elérí hatvanadik életévét, és a mellette, illetve alatta dolgozók mind harminc-negyven évesek, nagy lesz a nyomás, hogy minél előbb megszabaduljanak tőle. A fiataloknak hatalom kell, ami nála van. Ilyen egyszerű a dolog. Ha a cég a tulajdona, még visszaüthet, ha viszont nem, csak annyit tehet, hogy hatalmát igyekszik becserélni kényelemre. Aki meg akar maradni formális vezető figurának, akár a végtelenségig maradhat. A baj mindig ott van, hogy az emberek többsége nem szeret névleges vezető figura lenni, nem tudja, hogy miként élvezze ezt a lehetőséget. Nem bírják elviselni, hogy mások hozzák a döntéseket, mások készítik a terveket, mások cselekednek. Örültségnek hangzik, de rengeteg okos ember van, aki inkább hagyja, hogy kirúgják, minthogy felfelé buktassák.”

A túlzott tisztelet, illetve a szélsőséges grombaság mind hasznos lehet, ha valakit emlékeztetni akarunk nyugdíjba vonulására. Sőt, még azzal is kényelmetlen helyzetbe hozhatjuk, ha állandóan olyan popsztárokról beszélünk, akikről sosem hallott, olyan táncokra, melyeket nem ismer, és éttermekről beszélünk, ahol sosem járt. A negyven év alattiak által folytatott csevegés, amely számára teljesen érthetetlen, gyakran elég indok arra, hogy meggyőzze az öt-

venötödik életévét betöltött személyt arról, hogy reménytelenül elvesztette a fonalt. További lehetőség, ha szándékosan halkán beszélünk, s ettől azt hiszi, romlik a hallása. Bár vannak olyanok, akik inkább hangosan ordítoznak, mintha máris tényként kezelnék áldozatuk sükettségét.

A legfontosabb, hogy a nyugdíjra megérett jelöltet folytonosan védekező álláspontra kényszerítsük. Ha rá tudjuk venni, hogy beszéljen a múltáról („Hát, mi ezt valamikor úgy csináltuk, hogy...”), akkor hadd mondja végig, aztán mutassunk rá, mennyire más ma minden. Ha sikerült elérni, hogy védeni kezdje a múltat, nyert ügyünk van. Oly korban élünk, amikor csak a jelen és a jövő számít, és ha valaki ötven fölött a legkisebb megjegyzéssel utal a múltra, már meg is érett a „süllyesztőre”. Ennek magyarázata egyszerű: a múltban elkövetett hibákat könnyű napfényre hozni, ám a jelenben és jövőben elkövetett hibák egyelőre láthatatlanok.

A hatalomra éhes személyiség lehetőleg óvakodjék attól, hogy nyíltan támadjon valakit, aki közel áll a nyugdíjhoz. Végülis az a lényeg, hogy úgy szabaduljunk meg az illetőtől, hogy pozíciójának hatalma ne csorbuljon. Ha ugyanis az egész pozíció értelmét veszti, nincs mit örökölni, következésképp nincs értelme kipenderíteni a birtokosát. Sokkal bölcsebb, ha eltűnőzzük fontosságát — nélkülözhetetlennek, sőt létfontosságúnak tüntetjük fel munkakörét, fontosabbnak, mint amilyen a valóságban, s ekkor már sokkal könnyebb célozgatni arra, hogy az illető túl öreg ahhoz, hogy mindezt el tudja látni. Sokan hirtelen arra riadnak hatvanéves koruk körül, hogy kezdik őket nagyon komolyan venni, pedig egész eddigi életüket viszonyszerű mellőzésben töltötték. A nyugdíjkor felé közeledők jobb, ha gyanúsak találják, ha fontosságuk hirtelen megnő: ez rendszerint a vég kezdetét jelenti.

## HETEDIK FEJEZET: A hatalom jelképei

*Végre elérte célját. Megnyerte a csatát. Nehéz munka volt maga alá gyúrni az elitet, és addig fegyelmezni őket, míg bele nem fáradtak, nehéz volt megszelídíteni az ambiciózusabbakat, megnyerni magának a habozókat, lenyűgözni az arrogánsokat.*

—Hermann Hesse  
AZ ÜVEGGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

*Volt valami egyformaság ezekben az emberekben...  
Ugyanazokba az éttermekbe jártak, ugyanolyan öltönyt,  
ugyanolyan Gucci-cipőt hordtak.*

—Zan Thompson

### Lábhatalom

Az ember nem gondolná, hogy a láb is lehet a hatalom jelképe, kivéve talán azokon a festményeken, ahol a régi nagyurak egyik lábukat a legyőzött ellenség mellkasára helyezik, vagy páncélos, sarkantyús lábukat teszik elegánsan a haldokló sárkány farkára — pedig a lábak sokszor mindent elmesélnek. A legtöbb ember például csak akkor mutatja a cipője talpát, ha hatalmában és felsőbbrendűségében védeve, biztonságban érzi magát. Nem mintha attól félne, hogy lyukas a cipőtalpa, inkább azért, mert a talp az anatómia egyik különösen érzékeny darabja. Még a legkeményebb ember is habozva vág csak neki mezítláb a murvával vagy forró homokkal borított talajnak, s legtöbbször ráadásul rendkívül csiklandós — következésképp sérülékeny — ezen a felületen. Ha a férfiak kereszbe teszik a lábukat, lábujjukat rendszerint lejjebb tartják, mintha védenék a talpat, méghozzá annak ellenére, hogy ezáltal jelentős feszüléssel terhelik a boka izmait és ízületeit. A reflexszerű testhelyzet azt mutatja, hogy akkor érezzük magunkat a legnagyobb kényelemben, ha mindkét lábunk teljes talppal a földön van, készen az esetleg szükségessé váló felugrásra.

Figyeljük meg bármelyik vezetőt cselekvés közben, mondjuk egy probléma megvitatásakor. Jellemzően hátradról, az egyik lábat kereszbe teszi a másikon, s látszólag magabiztos, nyugodt. Amikor a vita komollyá vagy nehezebbé válik, csaknem mindig leteszi a kereszbe tett lábát, és mindkét talpát a földre helyezi, előrehajol, keze a térdén — így veszi föl a maximális hatalom testhelyzetét. Ezen a ponton a másik fél két dolog közül választhat: ugyanezt teszi, aminek következtében kölcsönös harci állásban mindketten egymás felé hajolnak, vagy most ő teszi kereszbe a lábát és hátradról, amivel közömbösségét jelzi, illetve azt, hogy nem ijedt meg a másik hatalmi erőfitogtatásától. Bizony, bizony, a lábunk elárul: előre-hátra mozog, amikor türelmetlenek vagyunk vagy kétségeink vannak. A szék alá dugjuk, ha zavarban vagyunk vagy félünk; keményen magunk elé helyezzük, ha jelezni akarjuk, hogy nem fogjuk megváltoztatni a véleményünket; lábujjaink egymás felé néznek kislányos zavarunkban, ha egy nagyon hatalmas valakivel beszélünk, míg jó messzire kerülnek egymástól, lábfejek negyvenöt fokban szögben kifelé fordítva, ha megvető fölénytünk akarjuk hangsúlyozni.

A hatalommal bírók igen érzékenyek a lábakra, talán azért mert éppen napjainkban beszélnek ismét arról, hogy mit kellene csinálni velük. A múltban mindent a gondos etikett szabályozott, ám a tizenkilencedik században feltalált dobozszerű frásztal, mely fából készült Maginot-vonalként rejtette az illetőt a látogatók és alkalmazottak kíváncsi tekintete elől, kihalt művészetté nyilvánította a lábak viselkedését és az általuk közvetített jelzéseket. Ma viszont az íróasztalok egyre inkább egyszerű asztallá változnak, gyakran vékony krómlábakon álló üveglap vagy falap formájában, tehát a láb ismét fájdalmasan láthatóvá válik.

Csak kevesen tudják, mit kezdjenek a lábukkal, bár a leghatal-

\* Az íróasztal segítségével meghatározhatjuk tulajdonosának stílusát. Sokan kényelmesebben, nagyobb biztonságban érik magukat egy nagy, nehéz, tömörfa íróasztal mögött. Az ilyenekkel mindig könnyebb dolgunk van, ha kicsalogatjuk az asztal mögül, és egy nyílt térben álló díványra vagy székre ültetjük. Ha ez nem sikerül, és fel akarjuk őket idegesíteni, akkor tegyük kalapunkat vagy aktatászkánkat az asztalra. Figyeljük meg, hogy az ilyen régimódi, barikádszerű asztalok tulajdonosai mindig felállnak, ha „igent” és az asztal mögött maradnak, ha „nemet” fognak mondani. Ha sikerült bemene-  
külülniük kétszázötven kiló mahagóni mögé, már nem lehet velük vitatkozni.



masabb emberek rendszerint mindkét lábukat a földön hagyják, ahova való, és amíg lehet, igyekeznek nyugton tartani.

A másik gondot az jelenti, hogy mibe öltöztessük lábainkat. Amikor még elrejtettük őket a nehéz frásztalok mögé, bárki viselhetett fekete csizmát, tartós, praktikus holmit, mely a lábuknak barátságos, száraz otthont biztosított, s csak a bőr minősége és a csillogás mértéke utalt viselőjének hatalmára és társadalmi osztályára. J. P. Morgan csizmája például nem sokban különbözött beosztottjai csizmájától, kivéve, hogy neki volt inasa, aki minden nap kifényesítette, és gondoskodott arról, hogy a sarka sose legyen lejárva. Ez tehát ebből a szempontból az egyenlőség korát jelentette. Ma viszont, hogy ismét napfényre kerültek a lábak, többféle társadalmi különbséget jelezhetnek, és a hatalom sokszínűségét is tükrözik.

Az egyik alapvető dolog: a hatalommal rendelkezők mindig kifényesztetik, vagy maguk tisztítják ki a cipőjüket. Legyen bármilyen kor, minden cipőviselő társadalomban a gyengeség jele volt a piszkos cipő. A régi vágású latin-amerikai úriemberek órákat töltöttek az utcákon cipőjük fényesítésével. Legnagyobb esély arra, hogy embereket sorbanállni lássunk, reggel kilenc előtt volt az irodaépület előtti cipőtisztító standnál. Sok hatalmas ember még ebéd után is kifényeszteti a cipőjét, ilyenkor a cipőtisztító fiú maga keresi föl az irodát, hogy visszaadhassa a cipőnek reggeli ragyogását. Este, amikor hazafelé mennek, már nyugodtan tehetik ezt poros cipőben, hiszen kifelé mennek a hatalom világából. Ez magyarázza, hogy miért nincsenek cipőpucolók a vasútállomásokon, és miért van az, hogy a legtöbb cipőtisztító délután ötkor bezár — hazafelé már senki sem akarja cipőjét fényesíttetni.

Az igazán hatalmas vezetők rendszerint egyszerű cipőben járnak — például Peal & Co Ltd, vagy ötlyukú fűzős cipő a Brooks Brotherstól. A kerek, viaszos végű cipőfűzőt mindig egyenesen fűzik be, sosem keresztbe. Nem számítanak hatalmi jelképnek, következésképp kerülendő az a cipő, melyeknek orra négyzetes, sarka magas, nagy fémcsat díszlik rajta vagy furcsa helyeken van a varrás, esetleg szabása a lovaglőcsizmához hasonlít. Ésszerű lépés hatvan-hetven dollárt áldozni egy pár jó cipőre annak, aki közelebből is érdekelt a hatalomban. Mivel sokan rengeteget megtesznek azért, hogy ne kelljen mások arcába nézni, vagy saját arcukat elrejtessék a figyelő szemek elől, a lábat szinte gyakrabban látják, mint bármilyen más testrészt. Így aztán, ha visszagondolnak az illetőre, legelőször a cipőjük képe ugrik be emlékezetükbe.

Mostanában divatosá váltak a kis rézcsatos bebújós cipők, s ez rendszerben is van, ha eredeti New York-i Gucci-cipőről van szó. Sajnos az utánzatokat könnyű felismerni, ezért abszolút kerülendő. David Mahoney például fekete patentos bőr Gucci-cipőt hord, melynek bebújós részét piros-zöld szövetszalag és kicsiny réz csat díszíti. Ez mind a siker és önbizalom jele, bár mint minden más divatos tárgy, lehet, hogy ez a cipő is kimegy a divatból, mire valaki vesz egy párat. Jelenleg azonban még elfogadható. Nemrégiben hallottam, amint két üzletember beszélgetett a New York-i St. Regis Hotel King Cole bárjában, s az egyik így szólt a másikhoz: „Figyeld, ne felejtőd, hogy megígérted, eljössz velem a Guccihoz és segítesz cipőt venni.” A másik férfi, akin természetesen Gucci-cipő volt, bölcsen bólintott, majd így válaszolt: „Persze, elmegyek, bár ha segítségre van szükséged, lehet, hogy még nem értél meg a Guccira. Tudod, nem lehet Guccit Florsheim lábra felhúzni.”

Azok a Florsheim-cipők! Az a vég, különösen, ha olyan ember hordja, aki bokázközt visel hozzá, s így mindig kivillan egy kevés a lábszárából, amikor keresztbe teszi a lábát. Ez már majdnem olyan rossz, mintha valaki keresztáttétes bőr cipőt hord nyáron. Egy szóval, a megfelelő cipő még senkit *nem tesz* hatalmassá, de ideje hozzákezdünk megtanulni, hogyan olvassunk a hatalom jelképeiből — a tananyag alapja a cipő.

### „Hívj föl a limuzinomban . . .”

A mi társadalmunknál kevésbé bonyolult közösségekben a hatalom jelképei azonnal felismerhetők. Lehet például egy üveggyöngy-lánc vagy korona és jogar. Ha csak egyetlen látható hatalmi szerkezet van, a hatalom jelképei könnyen olvashatók. Ilyen, viszonylag egyszerű hierarchiák nagyobb és bonyolultabb társadalmakon belül is képesek létezni — jó példa a hadsereg, ahol világosan jelzik mindenki relatív hatalmát, és minden katona és tiszt azonnal meg tudja ítélni egy másik hatalmi pozícióját. A fegyveres testületekben az illető karrierjét a vállap, a kabátujj és a mellkas összegzi, melyet mindenki láthat. Ugyanez áll a törvény embereire is, az egyenruhás posztásokra, tűzoltókra és a fiatal tinédzserbandákra. Számítalan egyszer-

rű jelzés van a hatalmi különbségek jelzésére — a póni indián főnök sastoll-díszétől kezdve a középkori lovagok arany sarkantyújáig, a barna cipők, melyek megkülönböztették a haditengerészeti repülőket a közönséges tisztektől, és még sorolhatnánk vagy ezernyi más öltözköbéli és hagyománybeli különlegességet.

Mai világunkban a hatalom jelképei szükségszerűen nem annyira egyértelműek, s a modern életformánkat jellemző stressz egy része éppen abból az állandó harcból fakad, hogy *helyesen mérjük fel* mások relatív hatalmi helyzetét. Mivel nem viselhetünk csíkokat az ingünkön vagy csillagot a vállunkon, kénytelenek vagyunk finomabb megkülönböztetéseket kiötlölni, s csak remélhetjük, hogy mindenki annak értelmezi majd, aminek szántuk.

A problémát az jelenti, hogy az egyik ember hatalmi jelképei a másik személy számára értelmetlenek: az egész a találgatáson múlik, s végül még a legkisebb dolog is fontossá válhat valaki szemében. Ismerek egy vezetőt, aki erős, bár indokolatlan előítélettel rendelkezik mindenféle francia mandzetta iránt. Egy másik megveti azokat, akik legombolt ingnyakkal járnak, egy harmadik, aki a könyvkiadó szakma egyik jeles személyisége, hisz abban, hogy senkiben sem lehet bízni, aki nadrágtartó helyett övet visel. A fenti előítéletek többsége teljességgel irracionális, bár, valószínűleg éppoly jó oknak találjuk valakinek az előléptetésére, hogy ugyanolyan ingeket szeret hordani, mint mi (vagy legalábbis úgy tesz). Ezek az ízlésbeli előítéletek azonban nem állnak össze könnyen átlátható rendszerré: a hataloméhes játékosnak ki kell találnia, mik a fontos jelképek, és el kell találnia ezeket. Mivel az emberek többségének öltözködési komplexusai szeszélyekre, homályos, ősi emlékekre vezethetők vissza — például vagy atyáik öltöztetése, vagy az iskolán, főiskolán tanított öltözködési elvekre, esetleg az a meggyőződés rejlik mögöttük, hogy ami nem a Brooks Brotherstől jön, az mind hivalkodó és megbízhatatlan — a hadseregen kívüli terepeken nehezen azonosíthatók a hatalom jelképeiként, sőt a mi korunkban, amikor a nők egyre nagyobb számban jelennek meg hatalmi pozíciókban, egyenesen értelmetlenek.

A kétértelműség még nem jelenti azt, hogy ilyen jelképek nem is léteznének. David Mahoney hatalmas irodája, ahonnan Manhattan közepére s mindkét folyóra nyílik kilátás, nem más, mint ilyen hatalmi jelkép, még hozzá elég nyilvánvaló. Ugyanígy jelkép a kitűnően szabott sötétkék öltönye, Gucci-cipője, tél közepén is napbarná-

tott arca és parancsa a limuzin sofőrjének. A limuzin-, vagy „Mercedes”-szindróma tulajdonképpen igen elterjedt hatalmi fokmérő. Egyfelől a limuzin természetesen igen kényelmes és sokak által vágyott városi közlekedési eszköz, a sikeresek egyik szembeötlő előjoga. Másfelől viszont azért fontos, mert tisztán és azonnal meghatározza hatalmi hovatartozásunkat. Ahogy az egyik felső vezető fogalmazta: „Ha beszállok a limuzinomba egy decemberi esős délutánon, kinézek az ablakon, nem a sebességre gondolok. Hiszen a metró minden bizonnyal jóval gyorsabb lenne. Ilyenkor azt mondom magamban: »Azok, akik ott kint rohannak, mind megáznak és fáznak, én viszont itt ülök szárazon, a jó melegben.« Sok mindenen keresztül kellett mennem, amíg eljutottam idáig, de ha azokra nézek, akik esőben a buszra várnak, úgy érzem, megérte. Ők tudják, hogy nekem sikerült. Én is tudom, hogy nekem sikerült. Egy limuzinnál semmi sem mutathatná ezt jobban.”

Természetesen a limuzintulajdonosok között is létezik hatalmi rangsor. A bérelt autók kisebb presztízsértékűek, mint a saját tulajdonúak, a Rolls Royce-nak pedig mindig nagyobb a presztízsé, mint mondjuk a Cadillacnak. Ám semmi nem érhet fel a krómozott, fényesen csillogó Mercedes 600-zal, melynek hátsó ablakait sötét fólia védi, hogy a bent ülőt ne lehessen látni. Az autóban lévő telefonok mára közhelynek számítanak, tehát nem igazi hatalmi jelképek, bár azért érdekes hallani, amikor a rádiótelefon forgalmazó cégek átlantennákat kínálnak már 19,95 dollárért, melyet az ember saját autójába szerelhet, noha nincsenek is sehová bekötve! A „Mercedes”-játzsma tehát igen hasonlít a többi hatalmi játékhoz. Ismerek egy üzletembert, aki mindig bérbe vesz egy autót, amikor szüksége van rá, de előtte mindig megkérdi a vezetőt keresztnevét, majd ad neki tíz dollárt. Aztán így szól: „Figyeljen, Harry, szerintem ma válasszuk a Midtown-alagúton át vezető utat, rendben?” — s ezzel azt sugallja, hogy az autó és a sofőr az *övé*, nem pedig bérelt. Mindig előre ül, amivel szintén kimutatja tulajdonosi mivoltát, és azt a látszatot kelti, hogy jól ismeri a vezetőt. A hatalmi jelképeknel a legfontosabbak a részletek. Magam láttam, amikor az egyik tiszteletreméltó üzletember öt dollár borralalót adott ebédkor egy nagy hotel mixerének azzal az utasítással, hogy amikor este visszatér, a mixer úgy köszöntse: „Jó estét, Mr. X, a szokásosat kéri?”

Ha nem egy fegyveres testületnél vagyunk, ki kell dolgoznunk saját hatalmi jelképrendszerünket. Minden rendelkezésre álló lehe-



tőiséget és anyagot fel kel használnunk, hogy egy híres producer szavaival élve „bizonyítsuk, hogy fontos emberek vagyunk.”

A hatalmi jelképek mind ott vannak körülöttünk, csak fel kell ismernünk őket. Természetesen változnak a ruházatkódok és lakberendezés divathullámaival, s minél több ember jut hatalomhoz, annál elterjedtebbek és összetettebbek lesznek. Amikor a kiadóiparban kezdtem dolgozni, fejenként egy telefon valahogy elégnék látszott. A nagyon elfoglalt, fontos emberek esetében a készüléken több sor gomb volt, amivel kicsengethették titkárnőjének, s esetleg két-három plusz vonal is tartozott hozzá. Az évek múlásával azonban a telefon mint hatalmi jelkép virágzásnak indult, s abban az irodában, ahol valaha egyetlen készülék üzemelt, s az is csöndben ücsörgött az asztalon, most négy telefon is van — egy az asztalon, egy-egy a kanapé két végén, és van még egy piros, nyomógombos magánteleson is, amit nem a központon keresztül kell üzemeltetni, és rendszerint külön állványon helyezkedik el az íróasztal mellett. A telefonvonalak száma nem nőtt, hacsak nem számoljuk a magántelesont. A munka hatékonysága sem igen változott, de a rengeteg telefon azt sugallja, hogy ez egy „hatalmi központ”, ahol nélkülözhetetlen az azonnali és állandó kommunikáció.

A telefon nem feltétlenül kényelmi célokat szolgál — sokanknál inkább csak díszlet. Ismerek sok olyan embert, akik direkt megkérlik titkárnőjüket, hogy ebéd közben telefonáljanak, így a pincér kihozhatja az asztalhoz a telefont. Van, aki olyan étteremben nem is hajlandó enni, ahol nem hoznak saját telefont az asztalhoz. Az egyik New York-i üzletember például saját mosdójában a vécé melletti falra is felszereltetett egy készüléket, ami egy elfoglalt ember számára bizonyára könnyebbség, ám hatalmi jelképként nem elég nyilvános. Egy másik nagy cég vezetője birtokának fáira szereltetett fel telefonokat kicsiny, zöld fadobozokban, így séta közben, a medence vagy a csónakház felé haladva is telefonálhat, illetve elérhető. A kellemes erdei madárhangok és szélfúvás mellett idillinek hat a pinciny telefonok állandó csörgése. Ha az emberek a telefont egyszer a presztízzsel azonosítják, a határ a csillagos ég. Van olyan bőr akatáskába beépíthető rádiótelefon kb. 2 000 dollárért, amely halk zümmögéssel jelzi, ha valaki netán az alatt hív, míg az irodából a Mercedesig eljutunk. A plebejusabb telefonmániákusok fémpénz-

rollnikat hordanak a zsebükben, és szinte kibéreltik a telefonfülkét, hogy mindig „képpen és vonalban maradjanak”.

A telefon tökéletes példa arra, hogy ki hogyan próbál hatalmi jelképet alkotni abból, amiye van. Amit annak idején hétköznapi, semleges kényelmi eszköznek találtak föl, mára a státusz és hatalom összetett szimbóluma lett, szinte ösztönösen. Ha például látogatónk van az irodában, fölébe kerülhetünk, ha bekapcsolatjuk a hívásokat, miközben ő beszél. Lenyűgözhetjük azzal, hogy „Bocsánat, az igazgatótanács elnöke hív” — vagy az Egyesült Államok elnöke, vagy tengerentúlról hívnak. Ha pedig hízelegni szeretnénk, utasíthatjuk a titkárnőt, hogy „Kérem, *senki hívását* ne kapcsolja be, bárki legyen is az.” Semmi sem tesz valakit jobban a helyére, mintha tárgyalópartnere egy telefonkagylóval a füle és a válla között így szól: „Csak beszéljen nyugodtan tovább, figyelek, csak el kell intéznem ezt a telefont.”

A telefonnal hatásosan megalapozhatjuk hatalmunkat a többi jelenlévőn, különösen, mivel a készülék a *mi* kezünkben van. Így korlátozhatjuk, hogy mikor beszélhetnek hozzánk, esetleg a kieső időt halk, suttogó beszélgetéssel töltik ki egymás között, miközben mi a világ bármelyik tájáról fogadhatjuk a hívásokat, illetőleg felhívhatunk százszor fontosabb embereket, mint a látogató. Nem is fontos, hogy mi telefonáljunk; egyszerűen mondjuk a titkárnőnek, hogy „Nem fogadok hívásokat, de ha Henry Kissinger hívna vissza, kapcsolja be.”

Évekkel ezelőtt ebédre voltam hivatalos egy világhírű filmrendezőhöz, aki „érdeklődött” egyik ötletem iránt — legalábbis ebben a szakmában így hívják a mulandó és rossz információn alapuló hóbortos szeszélyeket. Ezért homályos javaslatot tett, hogy esetleg repüljek át Los Angelesbe és „dolgozzak” rajta. New York A Négy Évszak elnevezésű éttermébe rendelt engem tizenkét óra negyvenöt percre, az ügyvédjével, az én ügyvédemmel és két stúdiós számszeggel együtt. A megbeszélés időben mind az ötven ott ültünk a megbeszélés helyén, csak vendéglátónk volt gyanúsán távol. Időről időre megérkezett a hírnök és különböző hírekkel szolgált — „Már elindult!” — „Bármikor itt lehet!” — „Azt kéri, addig igyanak valamit!” — és mindjárt fel is szolgált az újabb italokat. Egy óra tizenöt perckor már mindenki fáradt volt és kissé spicces, korábbi étvágya eltűnt a rengeteg zsemle, kenyér és croissant, valamint fél kiló vaj elfogyasztása után. Mégsem mert senki rendelni.

Amikor a nagy ember végül is befutott fél kettőkor, vidáman, minden mentegetőzés nélkül, leült, és mielőtt egyetlen szót szólna hozzánk, egy telefont kért az asztalhoz. Mihelyt megérkezett a készülék, felhívta a sofőrjét, aki akkor éppen a belvárosi utcákat járta a limuzinnal, majd egy sorozat rövid utasítást adott neki, melyek többsége a szabótól elhozandó vagy tisztításra váró öltönyökre vonatkozott. Miután ily módon sikerült az ebédőlasztalt közvetlen összeköttetésbe juttatni a limuzinjával, felhívta nyugati parti irodáját, és miközben a kagylót a füléhez szorította, első ízben vett tudomást jelenlétünkről. „Mondja — kezdte — rendeltek már? Csak a feleségemet kell felhívnom, de hát miért ne ihatnánk valami aperitifet?”

Kevés, a telefonnal sokoldalúbban kihasználható hatalmi jelkép van. Mondjuk fontos lenne egyik üzleti társunk előtt fitogtatni, hogy még élünk és alkalmazásban állunk, ám bizonyos okokból nem szeretnénk vele beszélni, például azért, mert akkor azonnal időpontot kér egy munkaebédre. Vagy van egy üzlet, melyre nem akarunk nemet mondani, de az igen mellett sem tudjuk elkötelezni magunkat, és veszíteni sem akarunk azért, mert nem fejeztük ki kellőképp érdeklődésünket. A telefon segítségével az ember sokáig nyitva tarthatja lehetőségeit — például olyankor — mondjuk ebédidőben — hívjuk fel az üzleti partnert, amikor nagy valószínűséggel nincs bent, s üzenetet hagyunk, hogy kerestük. Most már elmondhatjuk, hogy mi kezdeményeztük a telefonbeszélgetést; bármilyen történik, mondhatjuk, hogy „Én próbáltam elérni őt.” Amikor a másik visszahív, nem fogadjuk a hívást. Megkérjük a titkárnőt, hogy mondja, a másik vonalon beszélünk és hamarosan visszahívjuk. Másnap újra megpróbáljuk felhívni, természetesen ismét olyan időben, amikor biztosan nincs ott — mondjuk öt perccel azelőtt, hogy beérne reggel az irodába. Ha visszahív, akkor értekezleten vagyunk.

\* A fenti játszma kifinomult változata már a New York-i La Bors di Roma étterem minden vendége számára elérhető, hiszen itt még egy titkárnőt, Ms. Diana Danart is rendelkezésre bocsátanak, külön költség nélkül. A vendégek levelet diktálhatnak, tengerentúli telefonálhatnak, reptűljegyet foglaltathatnak és megrendelhetik feleségük születésnapjára ajándékát mindjárt az ebédőlasztaltól, anélkül hogy — a tulaj megfogalmazása szerint — „kihílna a tortelliní”. A határ a csillagos ég! Tegnap láttam két embert ebéd közben, mindketten saját telefonjukról beszéltek! Az ember elgondolkodik, hogy akkor minek kellett egyáltalán együtt ebédelniük.

Ily módon igen kis erőfeszítéssel legalább egy hétig folytathatjuk a telefonálgatást anélkül, hogy beszélőnünk kellene az illetővel, ugyanakkor senki sem vádolhatja a beszélgetések kezdeményezőjét azzal, hogy nem is próbált telefonálni. Épp ellenkezőleg! Ezt, aki eredetileg kezdeményezte a telefonhívásokat, annak érdekéért tudja be, hogy nyitottak vagyunk a kommunikációra, még akkor is, ha a kommunikáció nem jön létre. Akit hívnak, az mindig alsóbbrendű hatalmi helyzetbe kerül a hívó féllel szemben. Ez magyarázza azt is, hogy a hatalommal rendelkezők miért nem szeretik az üzenetrögzítőket és a hasonló ilyen masinákat: kapnak egy üzenetet, és máris az övék a felelősség, hogy visszahívják a keresőt. Ha valaki nem akarja fogadni valakinek a hívását, a legjobb hatalmi megoldás, ha megkéri a titkárnőjét, javasolja, hogy otthoni számán este fél hét-kor hívja. Ezután gondoskodik arról, hogy senki ne legyen otthon, aki átvegye az üzenetet. Mihelyt valakinek sikerül üzenetet hagynia nekünk, a labda újra a mi térfelünkön van, s a társalgás kivitelezésére irányuló további felelősség a miénk.

Általános szabály, hogy a telefonos hatalmi játszmában minimális számú telefonfogadás mellett maximális számú hívásra kell törekedni — így a telefonok áramlása mindig kifelé irányul. Ha a bejövő hívások száma megközelíti vagy meghaladja a kimenőké, az mindig a hatalom elvesztésének jele. A dolog nem olyan bonyolult, mint ahogy hangzik. Minél többet telefonálunk mi, annál kevesebb ideje van másoknak, hogy elérhessenek. Ha sikerül egészen a szélsőségekig vinnünk a fenti megoldást, csaknem bármilyen ügyet addig halogathatunk, míg valamelyik fél számára fontosságát veszti anélkül, hogy a másik közömbösséggel vagy lustasággal vádolhatna minket.

A telefonos hatalom egyik különleges vonása, hogy a tárcsa vagy a gombok érintése csökkenti a dolog jelentőségét. A hatalomcentrikus ember szereti felvenni a telefont, de nem szeret személyesen hívást kezdeményezni. Függetlenül attól, hogy a telefonártszás kutatói mindent megtesznek, hogy könnyebbé tegyék a tárcsázást (a körzetszámok bevezetésével, direkt hívásokkal, nyomógombokkal már nem is lehetne könnyebb) de még mindig az az általános érzés uralkodik, hogy az ember veszít hatalmából, ha nem mással hívhatja fel az adott számot. Ez részben abból is adódik, hogy a hatalmi játékos hagyományosan ódzkodik felvenni a kagylót, míg az általa hívott fél a vonalban nincs és vár. Ez is egy hatalmi játszma, de már annyira ismerős, hogy észre sem vesszük. Emögött rejtőzik még az



a meghatározhatatlan érzés, hogy a tárcsázás valamiféle kézkezi, fizikai munka. Ritka kivételtől eltekintve a hatalmasok általában nem tárcsáznak, nem kapcsolnak be fénymásológépeket, nem adnak össze számokat a számológépen, nem gépelnek és nem hegyeznek ceruzát. A hatalmi felemelkedés egyik első jele az egyre elhatalmasodó tehetetlenség — emberek, akik évekig maguk tárcsáztak, évekig maguk fénymásoltak, most nemcsak, hogy *nem csinálják ezeket*, de még azt is állítják, hogy nem is tudják, hogyan kell csinálni. Egy titkárnő mesélte, hogy „Volt itt egy igazgatóhelyettes, aki a postázóban kezdte, ahol a munkaköréhez tartozott a fénymásológépek karbantartása. Amikor valami nem működött, csak letelefonált az ember a postázóba, a fiú feljött és megcsinálta a gépet. Néhány nappal ezelőtt előléptették, és a következő jelenet az volt, hogy az asztalom mellett áll egy papírlappal a kezében és így szól. »Csinálna nekem néhány másolatot erről? Én nem tudom, hogy kell kezelni a gépet.« Tárcsázni is elfelejtett. Amíg nem kap saját titkárnőt, körbesétálgat az irodában, és másokat kér meg arra, hogy telefonáljanak helyette. Nem arról van szó, hogy ennyire hülye. Minél kevesebbet kell saját kezűleg intézni valakinek, annál nagyobb lesz a hatalma.”

### Státusszimbólumok — „Madarat tolláról, embert aranyozott termoszárról”

A kifinomultabb és drágább irodai berendezések nem nagyon használhatók hatalmi jelképként — hisz önmagában az, ha valaki tudja, hogyan kell használni őket, vagy hol vannak, már alacsonyabb hatalmi szintre helyezi az illetőt. Amikor megjelentek az első elektronikus zsebszámológépek, használatuk helyeselhető volt, és még ma is lehet őket alkalmazni tárgyalásokon, ha komplikált matematikai problémákat kell megoldani és persze pénzről van szó. Ha például vissza kell utasítani valakinek az 1 250 dolláros fizetésemelési kérését, hasznos a zsebszámológép gyors számításokat végezni és megkérdezni az illetőt, hogy szerinte ez hány százaléka jelenlegi fizetésének. A kérdésnek ugyan semmi köze az üggyhez, de nem lehet rá válaszolni, hacsak nincs valakinek saját zsebszámológépe. A logar-

lécek ugyanezt a célt szolgálják, és még az az előnyük is megvan, hogy lassabban szolgáltatnak eredményt.

Hogy a zsebszámológépeknek sosem sikerült igazi hatalmi jelképpé válniuk, az részben azért van, mert igen közeli rokonságot mutatnak a hagyományos összeadógépekkel, s így a szupermarket-pultok és könyvelési osztályok jutnak az ember eszébe. A másik ok az, hogy a hatalmi helyzetben lévőket legtöbbször hidegen hagyják a számok — csak a győztetés-a-kassza helyzet érdekli őket, a nyereség-vesztesség számítások kevésbé. Ha rá tudják venni a másikat, hogy egyetértsenek velük egy adott helyzettel vagy üzlettel kapcsolatban, mindig lesz valaki, akire rábízhatják a részletek kidolgozását, s mindeközben nyereséggel zárhatják az ügyet. Ha valaki komoly figyelmet szentel a számoknak, az mások szemében kicsiben gondolkodik és önkorlátozó. „Ha valaki elővesz egy számológépet — meséli egy ismert üzletember — tudom, hogy nyertem. Őt inkább az üzlet mennyiségi oldala érdekli, ami azt jelenti, hogy az ötlet maga, a lényeg tetszik neki. Azok, akik rögtön számolni kezdenek, sosem veszik a fáradságot, hogy végiggondolják, vajon az üzlet tényleg elég jó-e ahhoz, hogy belemenjenek. Túlságosan lekötöi őket annak a kiszámítása, mennyit kereshetnek rajta, vagy mennyibe fog kerülni.”

Tehát a zsebszámológép mindenképpen a gyengeség, vagy a részleteknek szentelt túlzott érdeklődés jele. Másfelől viszont az amerikai elnök gyakorlata hatalmi szimbólummá emelte a sárga lapokból álló jegyzetfüzetet — rendkívül olcsó megoldás. Ha valaki hátradőlve jegyzet egy sárga írástombbe, amíg a másik beszél, akkor kezében tartja az események irányítását, *nála vannak a tények*. Semmi sem lehet zavarba ejtőbb, mintha beszélgetőtársunk minden egyes szavunkat gondosan lejegyzí, s már sok máskülönböző erősen tárgyaló fél veszítette el lelki egyensúlyát, ha szembe került valakivel, aki csak hidegen bólint és megállás nélkül írogat. További előnye a sárga jegyzetfüzet használatának, hogy tökéletes kifogást biztosítanak, ha nem akarunk a beszélőre nézni, s így elrejtethetjük ösztönös reakcióinkat. Amíg csak a papírt nézzük, arcunk nem árulhat el semmit. Mi több, meg is szakíthatjuk a beszélgetést, ha letépjük a betett papírt, hiszen ez a hang egyben figyelmeztetés is, hogy a megbeszélés túl sokáig tart, illetve már nem érdekes számunkra.

A sárga jegyzetfüzeteket hatalmi eszközként használók csaknem mindig keresztre teszik a lábukat és hátradőlnek, hogy a másik ne

láthassa, mi kerül a jegyzetekbe. A titok légköre ugyanis alapvetően fontos a jegyzetkönyv használatakor, főleg, ha csak rajzolgatásra, vagy saját jövedelemadónk kiszámítására használjuk a szerződési tárgyalás alatt. A tehetséges hatalmi játékosok régen megtanulták, hogy ha valaki, aki eddig szorgalmasan jegyzeteltetett sárga tömbjébe, hirtelen abbahagyja az írást, meghozta a döntést. Ilyenkor kell elhallgatni. Noah Levine, ismert munkaügyi ügyvéd és igen tehetséges tárgyalópartner egész művészetét fejlesztette a sárga jegyzetkönyv használatát. Mint mondja: „egy bizonyos szintig a jegyzetkönyv az ügyvéd munkaeszköze, ugye? Egy magasabb szinten viszont már fegyver lesz belőle. Mindenki össze-vissza beszél, te meg csak bölcsen bólogatsz, és frogatsz a tömbbe. Ha a többiek nem akarnak lejegyezni mindent, hamar a te kezébe kerül a helyzet irányítása. Ha viszont *valaki más* is leírja az elhangzottakat, mindig figyelem a ceruzáját. Ha gyorsan ír, akkor érdekesnek találja a témát, bár nem nagyon. Ha lassít, akkor jobban érdeklődik, ha viszont elkezd dolgokat aláhúzni, akkor vagy dühös lesz, vagy nemet fog mondani; ha a ceruza össze-vissza mozog, cikk-cakk és körvonalakban, akkor az illető elvesztette minden érdeklődését, csak rajzolgat, és hagyja, hogy kibeszéld magad, lenyugodj. Ha viszont *megáll* a jegyzetelésben, akkor eldöntötte, mit akar tenni. Fontos, hogy figyeljünk erre a pillanatra. Lehet, hogy ott helyben aláírnia az ügyet, ám ha még tovább ecseteljük a dolgot, pedig a ceruzája már megállt, mindent tönkretethetünk. Mint az öreg kereskedő, vallom, hogy »ha megkötötted az üzletet, fogd be a szádat.« Egy másik dolog: ha két ember tárgyal, s mindkettőnek van jegyzetkönyve, az a mexikói matt. Semmit sem lehet elvégezni, mert mindkét fél mindent megtesz, hogy védje magát. Ha eladunk valamit, vagy meg akarunk valamit győzni, ne használjuk a jegyzetkönyvöt — ilyenkor üres kézzel kell menni. A jegyzetkönyv mindig védekező fegyver.”

A diktáfon némileg más kategóriába tartozik. Korábban volt némi presztízsértékük, hiszen az íróasztalra kihelyezett diktáfon mindenképp azt mutatta, hogy az illetőnek van titkárnője, és sok levélre kell válaszolnia. Ma már azonban nincs igazi presztízsértéke. Egy mostani IBM-hirdetés három „vezetőt” mutat (érdekes módon egy középkorú, fehér férfit, egy fiatal nőt és egy feketét), akik azonos íróasztalok mögött sorban ülve diktálnak valamit a kis mikrofonba. Két fiatal hölgy kisebb, kevésbé előkelő asztalok mellett buzgón írja

át a diktált szöveget, központi rendszeren keresztül. Az irodában semmi más státusszimbólum nincs, talán csak annyi, hogy a hölgy vezető asztalán van egy csokor vörös szegfű. A „diktáló-rendszer” ahelyett, hogy hatalmi jelkép lenne, inkább közelítőleg azonos szintre hozza a „vezetőket” és a titkárnőket, és tényleg, az egyetlen boldog, mosolygó arc a képen az egyik titkárnő, mindenki más úgy néz ki, mint egy zombi. A valós életben persze minden vezető igyekezne megkülönböztetni asztalát a többiekétől így vagy úgy, az egyikük rákönyökölné a mosolygó titkárnő visszafogott, egyen-stílusú asztalára, s így próbálná meggyőzni őt, hogy először az ő körlevélét gépelje le. A képen szereplők közül senkinek nincs ceruzája, sárga jegyzetkönyve, vagy egy szék a látogatók számára — a kép ugyanis a vezetői munka „mindenki egyenlő” megközelítését tükrözi, s így távolról sem ismerhető fel rajta a valóság.

Az egyetlen, hatalmi jelképként is használható IBM-termék az IBM Selectric II írógép, feltéve persze, hogy a vezető titkárnője használja, s hogy karbonszalaggal és Bookface Academic betűtípussal lett felszerelve. Az ilyen gépeken készült levelek hivatalosabbnak tűnnek, mint azok, amelyeket más írógépeken írnak, tehát a vezetők sokkal inkább harcolnak azért, hogy titkárnőjüknek legyen a megfelelő márkájú IBM írógépe, minthogy fizetésemelést adjanak neki. Vannak cégek, ahol a márkás írógépeket kizárólag a felső vezetés használhatja, és egyes betűtípust pedig külön fenntartanak a leghatalmasabbak — mondjuk az igazgatótanács vagy a vállalat elnöke számára. Az efféle apró jelek is megbízható indikátorai a hatalomnak. Ismerek egy hölgyet, aki évi 10 000 dolláros fizetésemelést kért, s a végén kapott 5 000 dollárt, egy IBM-írógépet a titkárnője számára, és saját nevével nyomtatott céges levélpapírt. „Belementem az üzletbe — mesélte nekem, — bármilyen hülyén hangzik is. Egy bizonyos szint fölött már csak ennyit tudnak adni, s a felkínált dolgok többsége szimbolikus. A sok kicsi dolog, például a saját fejleces levélpapír, az első osztályú repülőjegyek vagy a privát telefonvonal, mind számít. Csak ki kell találni, hogy a csúcson lévők számára mi a fontos. Ha a belső hatalmi kör tagjai mind a Pica Elite betűtípussal írják leveleiket, akkor tudnod kell, nem keveset jelent, ha elviszik a titkárnő írógépét és Pica Elite betűtípusra cserélik a betűket. Ez nemcsak azt mutatja, hogy befogadtak, hanem jelzés, ígéret, hogy gondolnak rád, s a végén megkapod, amit akarsz pénzben is, ha most azonnal nem is megy a dolog. Tudni kell olvasni a jelekből.”



Az első munkahelyemen az igazi hatalmi jelkép az aranyozott termoszt volt. Néhánynak volt, soknak nem, de az ember nem vásárolhatott csak úgy egy ilyet. Ez aláírta volna a rendszert és sértés lett volna, egyféle forradalom. Aztán egy bizonyos ponton az iroda vezető egyszer csak lerakott egy aranyozott termoszt az asztalomra, kis tálcával és két pohárral, ennyi. Sosem tudtam meg, ki rendelte a termoszt — talán egyszerűen csak tudta, hogy szükség van rá — de mondjuk az egyik fiú, aki egy nagyobb fizetésemelést, mondjuk évi 5 000 dollárt kért és mondjuk csak 2 500 dollárt kapott, szintén megkapta a maga termosztát, mintha a vezetés egyben azzal biztatná: »Ne izgulj, majd gondoskodunk rólad is, amikor mód lesz rá, itt a bizonyíték.« Más helyeken ugyanez a jelkép a vezetői mosdó kulcsa volt. Ez az ötvenes években igen nagy dolognak számított, és emlékszem, hogy a volt férjem egész extázisba jött, amikor egyik reggel az asztalán talált egy borítékot, benne A KULCS-csal. És ez még nem volt minden. Ha az embernek volt kulcsa, akkor a postázó vezetője mindennap tiszta törülközőt helyezett az asztalára — agyó, közös papírtörülközők! Mára már a vezetői mosdó kiment a divatból, talán azért, mert automatikusan kizárja a nőket, de az is lehet, hogy azért, mert az új irodaépületekben az igazi hatalmi jelkép a saját mosdó, zuhanyzóval.

Senki sem immunis ezekre a dolgokra. Ismerek egy férfit, aki saját cégét vezette, amikor egy nagy óriáscég meg akarta vásárolni. Minden elképzelhetőt felajánlottak neki: részesedést, örök tagságot az igazgatótanácsban, vállalati repülőgépet, limuzint — de mindent visszautasított. Akkor megfekték a dolgot még valamivel: kaphatott néhány szintet egy új épületben, saját fürdőszobával — melyben kád, zuhanyzó, fűtött törülközőszárító is volt! — és saját liftet. Ez meghozta az eredményt. Elfogadta az ajánlatot. Később beszélgetünk a dologról, és kissé szomorúnak látszott. »Olyan, mintha a saját gyerekeket adtam volna el — mondta nekem — de nem bírtam ellenállni. Nem is annyira a pénz miatt — hiszen már most is gazdag ember vagyok, és valójában a hatalmam kisebb lesz, hiszen ők irányítanak. De volt valami kecsesítő abban a gondolatban, hogy egy teljes lift csakis az enyém lesz, egy lift, ahol csak egyetlen gomb van, és csak az én irodámba vezet — ennek nem tudtam ellenállni. Olyan volt, mintha valaki felajánlotta volna, hogy Istent játszhatok.«

A csúcson éppen ez, az istenszerep jelenti a legnagyobb jutalmat.

Senki sem hiszi, hogy a vállalat nyereségét jelentősen növelné, hogy az igazgatótanács elnöke helikopterrel jön be mindennap connecticuti otthonából dolgozni, s az is gyenge érv lenne, hogy a gyors közlekedés megéri a hihetetlen költségeket. Hatalmi jelképként viszont nehéz lenne ennél jobbat elképzelni. »Nem is tudtam, milyen gazdag és sikeres vagyok — mondta az egyik vállalat elnöke — míg be nem szálltam az új helikopterbe, amely saját gyepemről röppent a magasba.«

Mások számára viszont a végső hatalom jelképei kevésbé grandiózusak. Az egyik vállalat elnöke akkor vette észre, hogy a »csúcsera jutott«, amikor letehetette az aktatáskáját, és többé már sosem kellett cipelnie. »Ha valaki a vezetésben dolgozik — mesélte — mindig magával kell vinnie az aktatáskát a különböző értekezletekre, s a táská valahogy fura módon fontosabbá válik, mint saját személyünk. Abban viszik a jelentéseket, szerződéseket, dokumentumokat, aktákat, információt, és szerepünk csak annyi, hogy ezeket tolmácsoljuk vagy szállítsuk. Más is foghatná ugyanezt a táskát az összes anyaggal. Az embernek az az érzése, hogy nem több, mint egy gondolkodó kifutófiú, évi 100 000 dollárért. Ha viszont igazi hatalmad van, akkor már csak te kellesz. Lehet már üres kézzel is jönni, hiszen amit az ember hoz, az nem szakértelem, nem információ, hanem az a jog, hogy igent vagy nemet mondjon. Az igazi hatalom birtokosai mindig üres kézzel járnak. A diplomatatáskások a dárдавivők — ők érvelnek, bemutatják a tényeket, ők adják meg az üzlet paramétereit, ám az igazi hatalom annak a kezében van, akinél nincs semmi.«

Persze az aktatáskák jelentőségében is van különbség, mint ahogy minden másban. Minél nagyobb a táská, annál kisebb tulajdonosának hatalma, következésképp a legalacsonyabb hatalmi státusa a termékmintákat cipelő ügynöké, aki hatalmas, dobozszerű műanyag bőröndöt visz magával. Azok a diplomatatáskák, melyeket kinyitva teljes irodát találunk benne, aktákkal, jegyzetkönyvekkel, csak a repülőgépen utazó idősödő hölgyeket nyűgözik le. Az elegáns, vékony diplomatatáska, legyen bármilyen drága és csodálatos, mindig azt a látszatot kelti, hogy a fiatal feltörekvő vezető valakitől ajándékba kapta a születésnapjára. A nyomott mintás aktatáskák, lehetnek akár eredeti Vuitton gyártmányúak is, csak értéktelen hatalmi jelzések. Annyi bizonyos, hogy az évi 50 000 dollár alatt kereső férfi hagyományos bőr aktatáskát vigyen magával, ami a tetején

nyitható, és két füle van; lehetőség szerint legyen minél régiebb, viharvertebb, sokat-utazott külsejű; aki 50 000 dollárnál többet, ám 100 000-nél kevesebbet keres, hordjon magával egy vekony, bőrből készült irattartót, minél egyszerűbb, annál jobb; míg az évi 100 000 dollárnál többet keresőknek nincs szükségük semmire. Richard L. Simon, a Simon and Schuster cég vezetője és alapítója mondta egyszer az egyik szerkesztőnek, aki kifelé igyekezett kéziratokkal és szerződésekkel megpakolt nehéz aktatáskájával, miközben Simon üres kézzel állt az előtérben a liftre várva: „Te szerkesztő vagy; én kiadó.” Kétségek esetén legjobb a szükséges dolgokat egy egyszerű borítékban vinni. Ez azt sugallja, hogy rendes esetben nincs nálunk semmi, de most valamiért muszáj magunkkal vinnünk néhány dokumentumot az utolsó pillanatban. Ezzel szemben az aktatáska, még ha üres is, azt a látszatot kelti, hogy az illető szereti mindenbóvá magával vinni a munkát, mint a számár.

Fontos megjegyeznünk, hogy a női vezetők csaknem mindig visznek magukkal aktatáskát. Nekik más a helyzetük — mivel csak nemrégien törtek fel hatalmi csoportként, szeretik magukkal vinni a hatalom félreérthetetlen jelét. Az aktatáskás nő látványa automatikusan a vezető hatalmi státusszal kapcsolódik össze, feltéve, hogy nincs nála még egy retikül is.

Az üzleti életben a hatalmi jelképeket teljesítményösztönzésre is használják. Ennek egyik kiváló példája a Ewing Kauffman által létrehozott rendszer, mellyel a cég ügynökeit ösztönzik a minél több Marion Laboratories-termék eladására. Kaufmann, akinek jelszava a „termelj vagy távozz”, maga is kiváló kereskedő, aki egy fáradtságcsökkentő tablettára alapozott 5 500 dolláros üzlethöz képes volt létrehozni egy hatalmas óriáscéget, és saját személyes vagyona meghaladja a 150 000 000 dollárt. Vagyonát részben annak az ötletnek köszönhette, hogy az élelmiszerfeldolgozók által kidobott oszt-rigahéjakat ledarálva kalciumtablettát gyárthatnak. A sikerhez természetesen sokban hozzájárult annak tudása, hogyan lehet másokat jobb teljesítményre ösztönözni. Bár előfordul, hogy néha összehívja a vezetőket, és megmondja nekik, hogy három dolog között választhatnak: ki vannak rúgva, önként felmondanak, vagy megváltoznak, Kauffman igazi zsenije inkább abban rejlik, hogy az embereit képes jobb teljesítményre sarkallni egy olyan szimbolikus jutalomrend-

szerral, melynek finom struktúrája leginkább egy európai monarchiához hasonlítható.

A *Fortune* magazin szerint „A Marion teljesítményösztönző jutalmainak többsége inkább szimbolikus jelentőségű, mint pénzben kifejezhető. Aki elegendő terméket ad el, és így elér egy bizonyos bónuszszintet, mellette kap egy Marion-peccsétgyűrűt. Ha két éven át elnyeri a gyűrűt, valamint országos vagy helyi kitüntetésben részesül, beléphet a Marion Sasok tagjai közé. Az a tucatnyi ügynök, aki a Sasok közé tartozik, külön zakót viselhet, külön levélpapírt, névjegye van, extra szabadságra jogosult, és a cég által vásárolt Buick Centurion autóval jár (a normál ügynökök Forddal, Chevrolettel vagy Plymouth-szal közlekednek). Az a Sas, aki három gyűrűt is nyer, beléphet a még ennél is hangzatosabb Marion M Klubba, amelynek szintén vagy egy tucat tagja van. Az M Klub tagjai Oldsmobile 98-cal járnak, és más előjogaik is vannak, például az ügynevezett »ütközési jog«: ez azt jelenti, hogy a vállalati banketteken vagy bármilyen más eseményen bármelyik Marion-vezető székére leülhetnek, például Kauffmanéra is.” [1]

A kiemelés eme jegyeit sokféle formában csaknem minden nagyvállalat lemásolta. A National Liberty Life Insurance biztosító például „Ösztönző szünetekre” invitálja a feljogosult tagokat a cég kávézójába, ahol úrhajósokkal, sportolókkal és az evangélium hirdetőivel találkozhatnak, akik bátorítják a vezetőket arra, hogy „Engedjék magukhoz Krisztust”, és elmagyarázzák, hogy a cég „Isten komoly partnere”. Külön kitüntetésnek számítanak azok a gyűlések, melyek inkább afféle zártkörű imaházak, ahol az egyik vezető szentint: „Ha problémánk van, imádkozunk” [2]. A Holiday Inn motel-hálózat memphisi vállalati központjában a kiemelkedő vezetőknek „céges gombokat” adnak ajándékba (a gombokon a Holiday Inn reklámtáblájának másolata látható), valamint egy zöldkötéses könyvet „Hozzáállás” címmel, ahol 104 „pozitív személyiségvonást” sorolnak fel. Ezután meghívják az illetőt a „vezetői barátság-reggelikre”, melyeket minden szerdán délelőtt fél nyolckor tartanak, az amerikai üzleti élet talán egyetlen „vállalati káplánjának”, W. A. („Dub”) Nance tiszteletesnek az elnökletével. [3]



## Bútorok

Az irodabútoroknak erős szimbolikus értékük van. Vegyük csak az irattartó szekrényeket, melyeknek úgy magukban semmi értelmük sincs. Van olyan vezető, aki kirakja látószögéből, mondjuk a titkár nő irodájába, vagy kis raktárhelyiségekbe. Ha viszont lakat kerül az irattartóra, már megjelent a hatalmi jelkép, még akkor is, ha látvány-nak ronda és nagy. Ha ugyanis ki kell venni egy iratot, oda kell men-ni, kinyitni a lakatot, s ez már önmagában mutatja, hogy a benne lé-vő anyag fontos és titkos. A lakattal ellátott iratszekrény központi hatalmi jelképpé nőheti ki magát, s ekkor már érdemes saját iro-dánkban tartani, még akkor is, ha sok helyet foglal.

A bútor sok mindent elárul az illető személyről. A *New York Times* egyik tudósítója jegyezte meg az egyik nagy iparmágnásról, hogy „A látogatókat, támogatást kérőket, vagy az ügynököket, akik valahogy fel is jutnak az (elnök) negyvenkettedik emeleten lévő iro-dájába, elnyelik a mély, puha fotelek, ahonnan a két térdük közül elvesztetten pislognak vendéglátóikra.” [4] Ez egy jól ismert hatal-mi játszma, melyet sok munkahelyen megfigyelhetünk. Az egyik fiatal hölgy, aki állást keresett magának, megfigyelte, hogy a kiadó-iparban dolgozó felső vezetők az alacsony kanapét szeretik. „Az ember bemegy — mesélte a hölgy, — megkérk, hogy foglaljon he-lyet a kanapén, ami legalább egy méterrel alacsonyabban van, mint a vezető íróasztala, tehát lefelé nézhet az emberre. A látogatónak a semmiből kell felnézni, a fenéke gyakorlatilag a földön, a térde fel-magaslik a levegőbe. Nem is lehetne ennél jobban elrendezni a dol-gokat, ha a másik felet abszolút jelentéktelennek akarjuk feltüntet-ni.”

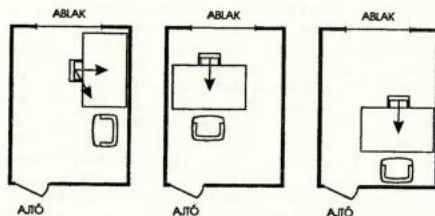
Ez így azért nem teljesen igaz. Mert vannak kifinomultabb mó-dok is arra, hogy másokat jelentéktelennek tüntessünk fel. Harry Cohn például, a Columbia Pictures diktátorszerű elnöke Mussolini irodájáról mintázta a sajátját: hatalmas, hosszúkas szoba, az íróasz-tal a szoba végébe állítva, a padlószint fölé emelve. „A bejárat a ha-talom helyszínére egy tömör, hangszigetelt ajtón keresztül vezetett, melynek se gombja, se kilincse nem volt kívül. Csakis Cohn saját asztaláról, illetve titkárnőjéről lehetett kinyitni egy távkapcsoló se-gítségével. Később Glenn Fordnak fel is tűnt, hogy az ajtó fogan-tyúja középtájon mennyire elszíneződött. Bepiszkította annak a

megszámíthatatlanul sok embernek az izzadó tenyere, akiknek ki-hallgatásra kellett jelentkeznie Harry Cohnnál.” [5]

Ez persze a hatalmi dekoráció egy igen szélsőséges példája, ám a kisebb hatalmi játékosok is igyekeznek úgy berendezni irodáikat, hogy a hozzájuk látogatók a lehető legkényelmetlenebbül érezzék magukat. Különösen hasznosnak bizonyul, ha a hamutartókat úgy helyezzük el, hogy mindig az elérhetőségen kívül essenek. Így az alacsony székről nehezen feltápászkodó látogatóknak kínosan ki kell nyújtózniuk, ha a cigaretta hamujától meg akarnak szabadulni.

A bútorok elrendezése tulajdonképpen jobban mutatja az illető hatalmát, mint maga a bútor. Vannak irodák, ahol kifejezetten lu-xusszintű a berendezés, máshol nem. A luxus szintje inkább a veze-tés szeszélyétől függ, mint az iroda birtokosának státusától. A *Play-boy* magazin chicagói központjában például minden szerkesztőhe-lyettesnek „puha, parafával borított búvóhelye van, melyek többsé-ge puha székekkel, hifi-toronnyal és észbontó titkárművel is fel van szerelve”. [6] Ez a fajta luxus inkább Hugh Hefner saját énképéből adódik, mint a szerkesztőhelyettesek által képviselt hatalmi státus-ból.

A hatalom nem annyira a kellékeken, sokkal inkább azon múlik, ki hogy tudja felhasználni, amije van. A világ összes krómacélja és bőrgarnitúrája sem helyettesítheti a jól átgondolt hatalmi elrende-zést. Semmi értelme a nagy irodának, ha az elrendezése nem olyan, hogy a látogatónak az egész szobán át kelljen mennie, mielőtt eljut az asztalunkig. Célzerű minél több tárgyat a látogató útjába pakol-ni: például dohányzóasztalt, széket, kanapét, amellyel gátolhatjuk előrejutását. Akármilyen kicsi is az iroda, fontos, hogy a látogató széke szemben legyen a miénkkel, s a kettőnk között helyezkedjen el az íróasztal. Ez hatalmi szempontból sokkal jobb, mint ha a láto-gató az íróasztal mellé ülhet le, még akkor is, ha ilyenkor az íróasz-tal megközelítése számunkra nehezekebb. Ha a kis iroda nagyon keskeny (és a legtöbb ilyen) gyakran hasznos, ha az íróasztalt a szo-ba elejébe toljuk, s így a lehető legkevesebb hely áll majd a látogató rendelkezésére, viszont számunkra nagyobb tér van a visszavonu-lásra, legalábbis pszichológiai értelemben. Tehát a tipikus kis irodá-ban a lehetséges íróasztal/szék elhelyezés a következőképp nézne ki:



A fenti lehetőségek közül hatalmi szempontból a harmadik elrendezés a legkedvezőbb az iroda tulajdonosának számára. Az íróasztala mögött még rengeteg hely maradt, így nincs az az érzése, hogy sarokba szorították egy kollégával vagy látogatóval folytatott vitában. Ezzel szemben a másik szorosan bezárt térbe kerül, pszichológiailag csupán „lélegzetvételnyi” helye marad. A középső rajzon a látogató támadó helyzetbe kerül azáltal, hogy több helye van, mint az iroda tulajdonosának, és beljebb is léphet a helyiségbe. Az első rajzon az iroda birtokosa semmiféle hatalommal nem rendelkezik, hiszen beszélgetés közben muszáj kényelmetlen szögben jobbra fordulnia a látogató felé. (A lemezparban és a médiában sokszor népszerű, hogy egyáltalán nem használnak fróasztalt, ám ez soha sem terjedt el igazán. Az fróasztalnak hatalmi szempontból fontos társadalmi funkciója van, amit nehéz megszüntetni.)

A nagyobb irodákban több lehetőség nyílik a hatalmi elrendezésre. A legtöbb ember szereti kettéosztani irodáját két különálló részre: az egyikben van a kanapé, amit nem hivatalos, féltársasági beszélgetésekre használnak, ahol nem kell igaziból döntést hozni, a másik részben van a hagyományos fróasztal-szék összeállítás a „nyomás helyzetekre” és konfrontációkra, ahol az egyetlen cél, hogy határozott döntésre jussunk. Ha belépünk egy ilyen irodába, nagyon fontos felmérni, melyik területen kínál helyet az iroda gazdája. Ha például le kell zárunk egy üzleti tárgyalást, ám ő a kanapé

felé mozdul, biztosak lehetünk benne, hogy még vártni fog minket — ha viszont az fróasztalhoz ültet, ugyanúgy biztosra vehetjük, hogy kész a komoly tárgyalásra. Természetesen mi is befolyásolhatjuk őt. Ha határozottan leülünk az fróasztalhoz, nyilvánvalóvá tesszük, hogy pontos választ várunk. Ha viszont a kanapéra ültünk, kimutatjuk, hogy számunkra még nem annyira fontos, hogy befejezzük az ügyet. Elkerülhetetlen némi kötélhúzás, ha a két félnek különböző céljai vannak, és mondjuk a „vendéglátó” igyekszik a kanapéra terelni a látogatót, arra hivatkozva, hogy ott kényelmesebb, míg a másik fél makacsul ragaszkodik az fróasztalhoz — persze lehet fordítva is.

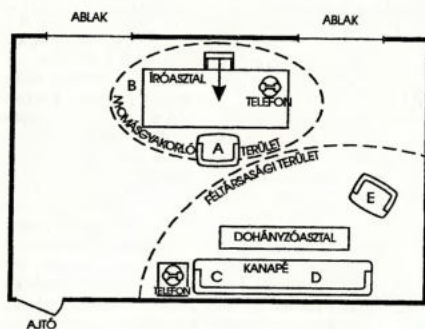
Vannak, akik mesterfokon űzik ezt a játszmát. Ha például az egyik ismert ügyvéd barátom felkeres az irodámban, és meg akar győzni valamiről, amit én akkor még nem szeretnék megtenni, valahogy mindig sikerül úgy leülnie a kanapéra, hogy közém és az asztalon lévő telefon közé kerüljön. Ezzel először is sikerül egy féltársasági helyzetbe rántani engem, hiszen mind a kettőn a kanapén ültünk, másrészt hatásosan elvágta utamat a telefonhoz, így aztán nem zavarhatja meg beszélgetésünket a hívás. Ebben a helyzetben az ő könyörtületére vagyok bízva — egymás mellett ültünk, ugyanazon a szinten, mindketten szemben az ablakkal, távol az fróasztaltól és a telefontól. Ha viszont *eladni* szeretne nekem valamit, akkor az fróasztalom elé ül, a székre, azt fokozatosan addig csúsztatja arérré, míg végül az én székeim mellé ér, s az én oldalamra kerül. Többféle módon is megerősíti pozícióját: például az aktatáskáját, kalapját és kabátját a kanapéra teszi, hogy oda *ne* ülhesünk, aztán enyhén süketnek tetteti magát, hogy közelebb jöhessen az asztalomhoz, vagyis behatoljon az én területemre. Megpróbáltam megakadályozni azt, hogy közelebb juthasson, és vettem egy olyan nehéz és nagyméretű karosszéket, melyet gyakorlatilag nem lehetett elmozdítani, de nem jártam sikerrel: ilyenkor hátfájásra panaszkodik, és megkéri a titkárnőt, hogy hozzon neki egy egyszerű, egyenes széket, s aztán ezt oda teszi, ahova akarja.

A finom térkihasználást akkor értjük meg legjobban, ha látjuk, hogy a két külön terület, a féltársasági és a nyomásgyakorló övezet miként helyezkedik el egymáshoz képest a térben.

Ez a tipikus iroda két részre, a „nyomásgyakorló” és a „féltársasági” területre oszlik. Ha az iroda tulajdonosa komoly üzleti tárgyalást akar, akkor látogatóját az A helyre kell ültetnie,



ahol éppen szembekerül az íróasztallal. Ha késleltetni akarja a döntést, vagy kényelemből helyezni a látogatót, akkor a kanapán lévő D helyet kell feljelenítenie. Az agresszív látogatót könnyen a B pontba juttathatja a széket, vagy a kanapán a C helyeztetést, s ezáltal arra kényszeríti az iroda tulajdonosát, hogy a D helyre üljön, ahol a beutalót elzárja tőle saját telefonját. Az E szék a leggyengébb hatalmi helyzet, csak akkor használjuk, ha lényegtelen harmadik fél is jelen van. Nem felelünk meg, hogy a dohányzóasztal választja el az egyik területet a másiktól, és hogy a kanapán legyen a lehető legalacsonyabb.



Az ennél is nagyobb irodákat sokszor *három* területre osztják, melyek közül az egyiket a nagy tárgyalószal feljajlja el, székekkel körülvéve. Az igazgatótestület elnökeinek irodája gyakran így néz ki, amely mindig azt jelenti, hogy úgy akadják irányításukra fennmaradni a testületet, hogy az értekezletek saját területükön tartják, ahelyett, hogy külön tárgyalóba hívják össze az érintetteket. Általános szabály, hogy az iroda egyik sarkában elkülönített tárgyalóterületen ülésező testületek hatalma és autonómája jóval kisebb, mintha az ülés körül tárgyalóban tartanák, következőképpen a testületbe bekerülési kisebb megzavarást jelent.

Fontos megjegyezni, hogy a tárgyalóasztalok a legtrikább esetben kerek formájúak, hiszen itt rendkívülény lényeges a hatalom pontos reprezentálása. Szinte kötelező, hogy a legfontosabb személy, aki általában az elnök, üljön az asztal ablak felé eső végénél, háttal az ablaknak, míg a második legfontosabb személy, aki vagy az elnök, vagy a vezérigazgató, a jobbján foglal helyet. Ha az utóbbi az asztal másik végére ül (vacsoraasztali hasonlatot használva, a „mama” helyén), akkor egyrészt a szembe szét a nap, másrészt pedig csaknem mindig ellentétes nézőpontba helyezkedik, mint az elnök. Ez annak a jele, hogy a két ember között hatalmi harc van, vagy nagy valószínűséggel lesz. Ha az elnök karosszékre ül, a többiek viszont rendes székeken, az jól mutatja, hogy a céget határozott, parancsuralmi rendszerben vezetik. Ha minden szék egyforma, sokkal jobb kilátások nyílnak további hatalomszerzésre.

Meg a második is sokat számíthatnak. Persze az a legjobb, ha valakinek saját műsója is van az irodában. A második legjobb eset, ha közel van a műsódhoz, és legrosszabb, ha nagyon messze van tőle. Mint ahogy az egyik irodalmi ügynök kifejezte, amikor azt magadárta, miért szereti, ha az egyik legjobban menő szerzője kiadótól változtat: „Szép irodába kellene jönnie, olyan helyre, ahol lehet, és társassági módon elbeszélgethetne, anélkül, hogy érezne: irodában van. Az irodában működésnek is kellene lennie. Ha az előtérben van a műsód, az kevésbé jó. Ahol most van, ott végig kell menjen az egész előtér, ha hozzáám jön, és meg akarja mosni a kezét. Ez igazán nem szép.”

Az íróasztalok is sokat elárulnak az emberek hatalmi hányadosáról. A legtöbb tárgy ugyanis nem véletlenül kerül az íróasztalra, és sokszor kulcsként használhatjuk, ha ki akarjuk kitalálni az asztal tulajdonosának hatalmi státusát. Az egyik kisrícsa óriásceg vezetőjének irodájában az íróasztal furscán helyezkedik el, háttal az ablaknak, s így a külső fény mindig elvakítja a látogatott, mivel még meg is csillan az asztalon lévő két csiszolt üveg levélnehézezhöz. Ettől az a benyomása támad az embernek, hogy két átlátszó országgalma megvilágításában a gondolatai is olvashatók, s minden képessége elenyész egy-két másodperc alatt." [7]

Az írósztrali kőszletek — amelyek rendszerint toll és ceruzatar-  
tóból álltak, márvány vagy ónix alapon — régebben komoly hatalmi  
jelképnek számítottak, talán fallikus külsejüknek köszönhetően.

Mára jelentőségük elenyészett, részben azért, mert a mindenre jó filctollak korát éljük, de azért is, mert mostanra már csaknem mindenkinél van ilyenje. A bekeretezett diplomákat ma már nyugodtan kilőhetjük a hatalmi jelképek közül, csakúgy, mint a kitömött halat, a családi fotókat, a gyerekek festményeit, a Harvard Yardról készült 1889-es rézkarcot, a poszttereket, a lenyomatokat (kivéve, ha eredetiek), a 37 mm-es ágyúgolyóból készült levélnehezéket, mindenféle műanyag vagy plexi dolgot, valamint a híres éttermekből, szállodákból lopott hamutartókat is. A hatalmat leginkább az egyszerűség sugallja. Hasznos dolog némi rendetlenség, amely világossá teszi, hogy ez egy elfoglalt ember asztala, de nem olyan mértékű, hogy trehányak higgyenek. Legjobb, ha elöl hagyunk két-három piros irattartót „Bizalmas” felirattal, majd kitoljuk a látókörből, ha a látogató észrevette. A folyóirathegyek is jó benyomást keltenek, különösen, ha van bennük néhány jelölő cédula, az esetleges későbbi felhasználásra utalva. Vigyáznunk kell azonban, hogy ne a *Playboy* vagy a *Penthouse* magazint hagyjuk elöl — a *Foreign Affairs* (Külügyek) jó presztízszt adhat, míg a *Psychology Today* arra utal, hogy az illető érdeklődik az alternatív életmódok iránt. Jó fényt vet ránk egy nagy halom *Fortune* magazin, míg a *Forbes* azt a benyomást kelti, hogy az illető nagyon érdeklődik a pénzügyek iránt, ami sose rossz. A tévékészülékek is kezdenek népszerű hatalmi jelképpé válni, talán azért, mert a néhai Lyndon B. Johnson elnöknek három is volt az irodájában (hogy három különböző csatornán is nézhesse magát egyszerre). Az irodai tévékészüléknek elvileg arra kell utalnia, hogy az illető nagyon érdeklik az aktuális események és a világ dolgai (mivel senki sem tételezi fel, hogy az iroda tulajdonosa munkaidő alatt az I Love Lucy-sorozat ismétlését nézi). Ezenkívül azt is sugallja, hogy az iroda birokosának gyakran a leghetlenebb időkben, munkaidőn túl is az irodában kell maradnia, ami mindig a hatalom jele.

Ugyanezen okból az otthoni berendezési tárgyak is jó hatalmi jelképek lehetnek, hiszen azt mutatják, hogy az iroda egyfajta otthon távol az otthonától, nemcsak egy hely, ahol az ember munkanapokon kilenctől ötig dolgozik. Még az is szereti azt a látszatot keltetni, hogy sokszor este nyolcig, kilencig is benn kell maradnia az irodában, aki rendületlenül hazamegy öt óra harminckor. Ezért olyan népszerűek a rádiók, órák rádiók, minibárok, kis hűtőszekrények, turmixgépek, melegítők, tornaszerek és vérnyomásmérők —

ezeket már mind láttam valahol irodákban. Az elektromos részsót viszont ki kell lőnünk, mert arra utal, hogy nem utasíthatjuk a titkárnőt, hogy főzzön kávé.

Az irodabútorok speciális kategóriáját vezette be barátom, Tim Hennessey, a sikeres értékesítési vezető, aki ágygá alakítható kanapét helyezett el irodájában. Ez végül is dupla erejű hatalmi jelképpé bizonyult, hiszen nemcsak arra utalt, hogy olyan sokáig szokott dolgozni, hogy az irodában kell töltenie az éjszakát, hanem azt is, hogy az irodai személyzet körében elért szexuális sikerei megkövetelték, hogy mindig rendelkezésre álljon egy kinyitható kanapé. Tudomásom szerint sosem használta, de a kanapé segítségével keményen dolgozó kollégának és bátor, ellenállhatatlan férfinak tartották, tehát egyetlen nap alatt legendás hős lett belőle. Hennessey ugyanakkor lelakatolta privát telefonját, amellyel komoly benyomást tett sokakra, valamint beszereltetett egy távkapcsolót az asztalára, amellyel lejjebb tudta venni az iroda fényeit, részben azért, mert így szerinte könnyebb végrehajtani a csábítási műveletet, részben pedig azért, mert úgy tartotta, az idősebb vezetőket könnyebb meggyőzni arról, hogy látásuk igen megromlott, ha egy beszélgetés során gyakran változtatjuk az éles és homályos fényeket. Ő volt az első kiadói dolgozó, akinél három falióra is volt az irodában: az egyik a New York-i időt, a másik a kaliforniai időt, a harmadik a londoni időt mutatta, s ezzel azt a látszatot keltette, hogy munkaköre nemzetközi — ám ez csak a képzelet birodalmában volt igaz.

## Az időhatalom

Az órák és karórák mindig a valódi hatalom jelképei, hiszen az idő nagyon is *valóságos értelemben* hatalom.

Az óradíjért dolgozóknál szó szerint igaz a mondás, hogy az idő pénz. A pszichiáterek például úgy tekintenek a napra, mint egyórás (valójában persze ötvenöt perces) terápiák sorára. A freudianus pszichiáterek például úgy próbálták hatalmat nyerni pácienseik felett, hogy sehol nem volt látható helyen óra — a beteg csak akkor tudta meg, hogy lejárt az ideje, amikor az analitikus közli vele. Ezzel tovább nő a pszichiáter uralma a páciens fölött, aki nemigen pillantgathat az órájára, és állandó feszültségben van, hiszen nem tud-



ja, mennyi ideje maradt, hogy előrangasson valami unalmas álmot, vagy egész gazdag élettapasztalatát belesűrítse néhány percre.

Az elfoglalt vezető részéről a legnagyobb bök, ha látogatójának megérkezésekor azonnal leveszi az óráját, és — természetesen számlappal lefelé — az íróasztalára helyezi. Ezzel ugyanis azt mondja: „Az én időm az öné, addig, ameddig önnek szüksége van rá.” Ugyanakkor persze, ha le vesszük az óránkat és számlappal *fel*felé helyezzük az íróasztalra, azzal azt üzenjük, hogy igen elfoglaltak vagyunk, és nem sok időt szánhatunk látogatónkra, tehát jobb, ha igyekszik és kirukkol a mondanivalójával, aztán elhúzza a csíkot. Jómagam annyira szeretem levenni-felvenni a karórámat, hogy rendszeres időközönként el kell vinnem Cartier-hez, hogy rendbe tegyék a szíját. Sokszor az asztalomon, vagy valaki más asztalán felejttem. (Ha valaki más ágyában marad az óra, az komoly veszélyekkel jár — jelenetekhez, esetleg váláshoz is vezethet.)

Ismerek egy vezetőt, akinek van egy hatalmas strandi faliórája, hatcentis számokkal, és egy külön másodpercmutatóval, amely kegyes is, hogy jelezze a múlt időt. Az óráról úgy helyezte el a falon, hogy pontosan szembenézzen a látogatóval, s ezzel hangsúlyozza, hogy az ő ideje mennyivel fontosabb, mint az illetőé. Hatását tekintve az egész olyan, mint Belsazar szerencsétlen ünnepségén megjelenő frás a falon („Isten megszámlálta királyságodat és véget vetett neki”). A némileg nyomasztó hatást tovább lehet erősíteni, ha a titkárnő rendszeresen benyit, hogy bejelentse, főnöke már így is késésben van, vagy hogy Edward Bennett Williams várja kint. Az időt kiaknázó hatalmi játékosnak azonban ritkán van szüksége ennyire egyértelmű dolgokra, ha zavarba akarja hozni látogatóját és szörnyű büntudatot szeretne ébreszteni benne, mert egy elfoglalt ember drága idejét rabolja.

Az ügyvédek, akiket rendszerint időre fizetnek, másként szokták demonstrálni saját fontosságukat. A legalacsonyabb szinten úgy, hogy órárt helyeznek el az íróasztalon magukkal szemben, ahol a státust az óra márkája jelzi. Az idejé slágere a jelek szerint a kerek, elemes asztali óra, amely laposan helyezkedik el az asztalon, s így csak az ügyvéd látja egyedül. Bár igen tisztelnem azt az ügyvédet is, akinek meglehetősen bonyolult, svájci „Atmos” órája van üvegtokban az asztalán, számlappal tulajdonosa felé, mert így az ügyfél tekintetét állandóan magára vonzza a réz ingák nyughatatlan mozgása és a fogaskerekek állandó neszezése, miközben sose tudhatja, hány

óra van. Ezen a hatalmi szinten az ügyvéd csak azt akarja tudni, mennyi ideje maradt nála a kliens, de úgy, hogy az ügyfél maga ne tudhassa. A fontosabb ügyvédek úgy jelzik, hogy idejük drága, hogy az ügyféllel szemben helyezik el az órárt. A vállalati ügyvédek a digitális órákat kedvelik, míg a hagyományosabb, régi vágású ügyvédek inkább a zajos, nagypapától örökölt faliórákat. A legfontosabb ügyvédeknek egyáltalán nincs órájuk, amivel azt jelzik, hogy ők tiszteletdíjért dolgoznak, de ha mégsem, ott a titkárnő, aki vezeti a nyilvántartást. A valóperes ügyvédek, akik kénytelenek pácienseik véget nem érő sirámain is végighallgatni, szintén nem tartanak órárt, sőt, karórárt sem — bár ismerek egy ügyvédet, aki egy Mickey Mouse karórárt hord, melyet sosem húz fel. Úgy véli, ez az óra majd egyszerű, jó szándékú figurának mutatja őt, s így nem ébreszt féltelmet a hatalmával vagy a férj (feleség) ügynökeként.

Mint ahogy a falióráknak is van divatjuk, a karóráknak is van, s ez sokat elárulhat arról az emberről, aki viseli. A nyugati parton hordott hatalmiszimbólum-órák számlapjára a számok helyén az illető nevének betűi szerepelnek, bár ez csak akkor működik, ha valakinek a neve éppen tizenkét betűből áll, mint például a producer Ernest Lehmané. Van persze, aki le tudja rövidíteni a nevét, mint mondjuk Irving Mansfield, a néhai Jacqueline Susann férje, akinek az óráján „Irv Mansfield” olvasható. A jelek szerint ez a divat nem terjedt át New Yorkba, ahol a státusszimbólum még mindig a jó öreg Cartier-óra, lehetőleg csatos Cartier arany óraszíjjal, amely szinte csak a beavatottak számára felismerhető, akik *tudják*, mit jelképez. Egészében véve azonban az óráviselők két nagy csoportra oszthatók: vannak, akik szeretik a nehezen leolvasható órákat, mondjuk olyat, amelyen nincsenek számok, vagy csak négy, csaknem láthatatlan pöttyöcske van; s vannak, akik inkább azokat az órákat kedvelik, amilyeneket az űrhajósok, pilóták, könnyűbúvárok viselnek, hatalmas, világító számlappal, különböző extra funkciókkal, melyekkel kiszámolhatjuk, mennyi levegőnk maradt még, vagy hogy is áll most a greenwichi idő, ha netalán szükség lenne rá. Egyik vezető ismerősem órája egyetlen gomb megnyomásával képes megmutatni egyszerre a londoni és New York-i időt is. Saját tapasztalatom viszont az, minél kevesebb hatalma van valakinek, annál bonyolultabb az órája. A legalacsonyabb hatalmi szinten még kis mininaptárat is építenek az óraszíjba, ami egyrészt azt jelenti, hogy nincs pénzük olyan órára, amely automatikusan mutatja a dátumot, de azt is,

hogy mindig tudniuk kell, milyen nap van. A Rolex cég „Submariner” búvárorájához hasonló, bonyolult órák tulajdonosát hihetetlenül aggasztja az idő múlása, ezért valószínűleg elég lent található a hatalmi ranglétrán. A nagyobb hatalommal bíró vezetők olyan órát viselnek, amely gyakorlatilag nem is mutatja az időt, hiszen olyan vékonyak a mutatók, és szinte láthatatlanok a számlapon a jelzések. A hatalom biztonságát élvezők gyakran úgy mutatják ki ezt, hogy fel sem veszik a karórájukat, mivel biztosak benne, hogy nélkülük ügysem történhet semmi fontos.

A karórák viselési stílusa meglehetősen korlátozott — hiszen mindenkinek csak két csuklója van. Láttam már sok férfit, akik a bal csuklójukon *befelé fordítva* viselték az órát, s ezt sokáig egyáltalán nem értettem. Fiatalkoromban ez volt az egyik érthetetlen brit katonai szokás, talán ahhoz hasonló, mint amikor valakinek a jobb kabátujjában kellett összetekert zsebkendőt viselni, s csak ezzel igazolhatta, hogy tagja a hivatásos tisztek kasztjának. Szerintem a tisztek azért viselték órájukat számlappal befelé, hogy a fénylő számlap ne váljon láthatóvá az ellenség számára éjszaka, vagy hogy le tudják olvasni az időt akkor is, amikor a lovak gyeplőjét bal kézben tartják (a legtöbb lehetetlen katonai szokás a lovasságtól ered). Ám ezen indokok egyike sem illet valahogy a modern üzletemberekre, akik közül csak kevesen nevelkedtek a szigorú sandhursti vagy cranwelli iskolákban. Az aprólékos megfigyelés azonban mégiscsak ráveztett arra, hogy megértsem, mi a szokás célja a modern világban. Az az ember, aki bal csuklóján befelé fordítva hordja az óráját, úgy tudja átkarolni és megcsókolni barátnőjét, hogy közben nézi az óráját, mert így az óra a hölgy bal fülének magasságába kerül, ahol semmiképp sem veszi észre. A szokást rengeteg belvárosi bárban és étteremben figyelhetjük meg ebédidőben, amikor a férfiak többsége néhez döntés előtt áll: maradjon még és javasolja a hölgynek az ügyben eltöltendő délután kellemes programját, vagy visszamenjen az irodába, hogy elintézzze a telefonjait. Nyilvánvalóan goromba dolog nyíltan az órára nézni — ám egy bizonyos ponton, mondjuk háromnegyed kettőkor már igencsak ideje lenne megrendelni a kávé, tehát fontos tudni, hány óra van, s annak megfelelően cselekedni. Az átkaroló hadművelet és a csók gyorsan eldönti majd, hogy az ajánlat sikerrel jár-e, s ugyanakkor a megfelelő helyzetbe állított óra arról is tájékoztat, hogy van-e elegendő idő mindenek kivitelezésére.

Az időnek megvannak a maga szabályai, győzelmei és vereségei, saját jelképei. New York, Chicago vagy Los Angeles városában mindennap láthatjuk a veszteseket ebédidőben, akik ülnek az éttermi asztaloknál (rendszerint túlságosan közel a bejáratához — a győztesek mindig a lehető legtávolabb ülnek le), bágyadtan az órájukra pillantgatva, és igyekeznek úgy kinézni, mintha a világ összes ideje a rendelkezésükre állna, vagy mint aki egyedül szeretne ebédelni. Ők azok, akik időben érkeztek az ebédre, de már félórát várni kényszerülnek, mivel vendéglátójuk vagy vendégük még mindig az irodájában telefonál, pedig már a negyedik rozsos zsömle elmajszolásánál tartanak, és csak azt bánják, hogy nem hozták magukkal az újságot.

Az ebéd, és általában az étkezés nagyon kötődik az idő fogalmához. A néhai M. Lincoln Schuster például akár négy ebédmegbeszélést is beiktatott egyetlen ebédidőre, úgy, hogy ugyanabba az étterembe hívta a különböző embereket, majd az egyik asztalnál megette a levest, a másiknál a főzelteket, a harmadiknál a desszertet, és a negyediknél megitta a kávé. Ha szerette volna az italt, még beiktathatott volna egy koktélt is az étkezés előtt egy ötödik delikvenssel. Vasbeton emésztőrendszerre van szükség ahhoz, hogy valaki túléljen egy ilyen gasztronómiai ralit, vagy az kell hozzá, hogy az illető számára teljesen közömbös legyen az evés. Azért meg lehet csinálni — s így akár húsz „munkaebédet” is lebonyolíthatunk egy ötnapos munkahéten.

Azonkívül, hogy megvárakoztatjuk a másikat (esetleg azon az áron, hogy egy telefonfülkébe bújva figyeljük az étterem bejáratát), az ebédmegbeszélések további trükkje lehet, hogy mi válasszuk meg az időpontot, s ezzel már meg is nyertük az előzetes csatát. Sok üzletben, különösen a nagyvárosban a fél délelőtti azzal telik, hogy eldöntjük, most fél egykor, háromnegyed egykor, vagy egy órakor találkozunk. A lényeg az, hogy aki győzni szeretne, annak nemcsak meg kell adnia az időpontot, de ügyelnie kell arra is, hogy utolsónak érkezzen.

Az időjátszma legfontosabb része, étteremben vagy másutt, hogy megvárakoztassuk az embereket. Ennek egyik legismertebb példája, amikor nem szólunk bele a telefonba, amíg a másik nincs vonalban. Ez a fajta hatalmi harc sok, máskülönböztetve természetlen perccel tölthet ki az elfoglalt vezető napjában. „Kérem, szóljon be, ha X úr vonalban van” — mondja a hatalmi játékos, miközben X úr termé-



szetszerűleg ugyanígy utasítja titkárnőjét, hogy szóljon, ha Y úr a vonalban van. Vannak, akik ezt a játszmát egy másik formában játsszák. Maguk veszik fel a telefont, majd megkérlik a hívót, hogy várjon egy percet, mindenkit várakozásra állítanak, s csak akkor veszik fel a kagylót, ha már három-négy ember vár, hogy beszélhessen velük.

A komoly hatalmi játékos sohasem szabadulhat az idő szorításából, s nem is igen akar szabadulni, hiszen a szoros napirend nemcsak tükrözi fontosságát, hanem tökéletes kifogást is jelenthet, hogy ne csináljon meg dolgokat, amiket nem akar megtenni. A telefről naptár a hatalom biztos jele, ezért aztán a legtöbb hatalmasság a kisméretű naptárt kedveli, amit könnyű telefről, és amely azt a benyomást kelti, hogy hihetetlen aktivitással dolgozik — különösen, ha nagy betűkkel ír. Az egyik legjobb hatalmi jelkép az asztali naptár, amelyen egyetlen pillantással látható az egész hét, s ahol minden rendelkezésre álló centimétert kitöltöttek vagy áthúztak. Ezzel jól látható bizonyítékát adjuk, milyen elfoglaltak vagyunk — túlságosan is elfoglaltak ahhoz, hogy ráérjünk beszélni valakinek a panaszáról vagy terhes kéréséről. Ugyanakkor szívességet is tehetünk azzal, ha egy meglévő megbeszélést kihúzva beírjuk valakinek a nevét, aki találkozni kíván velünk. Ha közelről nézzük ezeket a naptárakat, gyakran rájöhethetünk, hogy a bejegyzések többsége olyan fontos eseményeket takar, mint „Szürke öltöny a tisztítóba” vagy „Betsy születésnapja — ajándék?”, ám távolról a hatás lélegzetelállító.

A vezetők többsége nyugodtan, lassan sétál munkába, megáll a kirakatok előtt és tekintete elidőz a csinos lányokon, ám, amikor átlép az irodáépület forgóajtáján, összeszedi magát, és Groucho Marx megnyújtott lépteit idézve kezd haladni, mintha futni szeretne, de visszafogja magát a gyors, sietős lépésekre. Mire felér az irodájába, már teljes sebességre kapcsol, még le sem vette a kabátját és már diktálni kezd. Sokan, akiknek még egy jó órájuk lenne, hogy kiderjenek a repülőtérről, addig pepecselnek az irodában, hogy aztán drámai rohanásban kell távozniuk, miközben még utasításokat ordítanak beosztottaik felé, akik viszont utánuk rohannak a liftbe a telefon-üzenetekkel és az aláírandó levelekkel.

## Készültségben állni

Figy másikkal kiváló taktika, ha fél órát szán valaki egy értekezletre, amely minden bizonnyal legalább egy órát tart, s így azok, akikkel utána lett megbeszélve a találkozó, kénytelenek várakozni anélkül, hogy tudnák, sor kerül-e a megbeszélésre. Ez a jól ismert „készültségben állni” játszma, amikor figyelmeztetik az embereket, hogy számítsanak egy értekezletre, amely feltehetően délelőtti tűzkor kezdődik, de valószínűleg nem kezdődik, csak délben, sőt, az is lehet, hogy jövő hétre halasztják az egészet. Közben telefonközelben kell maradniuk és esetleg még a munkaebédjüket is le kell mondani. Minél elfoglaltabbnak tünteti fel valaki magát, annál sikeresebben kényszerítheti rá saját napirendjét másokra, s minél jobban rákényszeríti másokra a napirendjét, annál inkább hatalmat nyer fölöttük. A hatalom meghatározása tulajdonképpen az is lehetne, hogy többen kényszerülnek kellemetlenségeket elviselni miattunk, mint ahány személy miatt nekünk kell kellemetlenségeket elviselnünk. A hatalmi csúcstalálkozón — például az amerikai elnökkel való találkozásakor csaknem mindenki vár — lemond az ebédéről, „készültségbe” helyezi magát, lemondja a vacsorát gyönyörű barátjával. Az ember kétli, hogy a Fehér Ház minden dolgozója feltétlenül imádna villámsebességgel ebédelni, hogy aztán az utolsó pillanatban Camp Davidre repülhessen az elnöki helikopterrel, s ezért lemondja hétvégi terveit és golfeccseit. Dehát ahol a hatalom, oda csoportosulnak az emberek, függetlenül attól, milyen árat fizetnek érte kényelemben, magánéletben. A legfontosabb, hogy mindig mozgásban maradjunk, és annyi embert vonzzunk magunkkal, amennyit csak lehet.

A zsúfolt program a hatalom bizonyítéka, melyet egészen egyértelművé tesz az, ahogy David Rockefeller elhagyja irodáját. „A Chase Manhattan Bank épület garázsának gondnoka őrségben áll. Amikor meglátja, hogy David Rockefeller elhagyta a New York-i Federal Reserve Bankot, elordítja magát, »Oké, Chester!« [8] Mire Chester eláll a gesztenyeszínű Cadillac limuzinnal, Mr. Rockefeller már be is szállt (szárnysegédei mindig az autóban várják, valószínűleg már órák óta a földalatti garázsban ültek, nehogy lekéssék a percet), és kinyitotta skarlátvörös irattartóját, fedelén az »Azonnal elintézendő« felirattal. Után a már várakozó helikopter felé kiadja

a délutánra vonatkozó utasításait, majd beszáll a járó motorú gépbe, amely Albanyba szállítja, egy koktélpartira.”

Az emberben óhatatlanul felmerül a kérdés, vajon az Albanyban tartandó koktélparti megér-e ekkora motorikus erőfeszítést, ám akár megéri, akár nem, az időhatalom elemeit jól illusztrálja, milyen lélektelen hajszában jutott el Mr. Rockefeller a helikopterhez, melyhez szükség volt a pilóta, a sofőr Chester és a várakozó szárnysegédek, az őrsgben álló garázmester, valamint számos más ember idejére is az út mindkét végén. Ezen emberek mindegyike órák óta „készenlétben állt”, hogy egyetlen embert eljuttathasson a partira. David Rockefeller hatalmát nem hangsúlyozta volna ennyire, ha mondjuk nyugodt léptekkel kijön irodájából, fűtyent egy arra elhaladó csinos lánynak, vesz magának egy Hershey szeletet és egy *Penthouse* magazint, majd gondtalanul elsétál a Wall Streeten lévő helikopterállomásra. Minél magasabb szintre jut valaki, annál értékesebbnek kell feltüntetnie idejét.

Az időhatalommal közeli rokonságban van az a képesség, hogy másokkal végeztessük el az étellel járó apró, lealacsonyító feladatokat. A férfiak többsége nem azért kéri meg titkárnőjét, hogy főzzön kávé, mert lusta, vagy férfisoviniszta, vagy nem tudja, hol a kávéfőző. Ha valaki magának főz kávé, ez annak a jele, hogy az illető ideje nem annyira fontos, tehát nyugodtan elvesztegetheti triviális feladatokra. A hatalomközpontú ember inkább túl frásztalra mögött csukott szemmel „gondolkodva”, minthogy felálljon, és hozzon magának kávé, vagy hogy saját maga menjen a tisztítóba a ruhájáért, esetleg felvegye a postáját. Szélsőséges esetben minden hétköznapi feladattól mentesíti magát. Ahogy John Z. DeLorean, a General Motors autó- és teherautó-részlegének korábbi ügyvezető igazgatója fogalmazott: „Nem hiszem, hogy sok államfő van, aki megengedhetné ezt magának. Az ember úgy utazik, mint egy olajsejk.” A G.M. felső vezetői ugyanis saját repülőgépeikön utaznak, saját limuzinban szállítják őket a reptérig és vissza, PR-menedzserek csapata utazik egy-két nappal látogatásuk előtt a helyszínre, hogy megnézzék, minden rendben van-e, ellenőrzik a hotel lakosztályokat, „hogy megbizonyosodhassunk például arról, van-e elég virág.” [9] Az egyik PR-ember a *Fortune* jelentése szerint gyanús, ondófolthoz hasonló nyomokat talált a lakosztály kanapéján, melyet a GM elnökének foglaltak le, ezért aztán a nagy ember érkezése előtti délutánt azzal töltötte, hogy zsebkendőjével igyekezett megfelelni kitisztítani a bútordarabot.

Persze nem mindenki vágyhat arra, hogy ennyire elszigetelődjön a mindennapi élettől. De hát ez jelenti kultúránkban a legmagasabb hatalom jelét — ha valakinek már nem marad ideje a világi dolgokkal foglalkozni, ha kényelme, ellátása már teljes egészében mások feladata.

Egy másik vezető szavaival élve „Mindig a tisztasággal azonosítottam a hatalom fogalmát. Talán azért, mert szívünk mélyén mindnyójan félünk, hogy visszaesünk a kétkézi munka birodalmába, be kell piszkoljuk a kezünket, mint apáink, nagypapáink. Már a kezdet kezdetén észrevettem, hogy a hatalommal rendelkezők valahogy *sohasem lesznek piszkosak*. Vegyünk egy esős napot a városban. Mindenki gyűrött, vizes nadrágban, vizes cipőben érkezik, kivéve a hatalmasokat, akik valamilyen csoda folytán élesre vasalt nadrágban, fényes, száraz cipőben érkeznek. Hogy csinálják? Nem tudom. El sem tudom képzelni. Valószínűleg ez az oka, hogy itt vagyok lenn, ezen az emeleten, ők meg ott fenn. Átöltöznek, amikor belépnek az irodába? Műanyag esővédőt viselnek? Vagy csak annyi lenne az egész, hogy nekik nem kell a metrón jönniük vagy várniuk esőben a buszra a Fifth Avenue-n? Ki tudja? Igaz, ami igaz — van egyfajta varázsos ragyogás körülöttük, sosem izzadnak, sosem látnod, hogy úgy érkeznek, hogy egy taxi sárral lefröcskölje a kabátjukat. Persze, mélyen a tudatos elmémben én is tudom, hogy az egész nem egészen így igaz, és hogy a dolog valójában a saját limuzinján, a vállalati repülőn meg hasonlókon múlik. Számomra a hatalommal rendelkező ember akkor is mindig egyet jelent valakivel, aki pocsolóba lépés nélkül képes beérni a munkába. A végén az egész olyan, mint a régi mondás a szexuális vonzerőről: »Van aki nek van, van akinek nincs. Nekem van.«”



## NYOLCADIK FEJEZET A nők és a hatalom

*Szokásban van, hogy a Tartományokon a városi lakosság leányai nem mennek korán férjhez.*

— Hermann Hesse  
AZ ÜVEGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

*A természet úgyis annyi hatalmat adott a nőknek, hogy a törvény, igen bölcsen, csak keveset.*

— Samuel Johnson

Első látásra a legnagyobb csoport, akiknek nincs hatalma, a nők csoportja. Nem azért, mintha tényleg nem rendelkeznének hatalommal — sok tekintetben hatalmasok, és sokuk már a hagyományosan férfiszakmákban is kezd hatalmi szerephez jutni —, inkább arról van szó, hogy a hatalom jelképei és mitológiája elsősorban férficentrikusak. Az amerikaiak legmagasabb hatalmi képe maga az elnök, a férfi, akit férfi segítőtársak vesznek körül a férfiak világában, melyet a férfitársadalom és technológia termékei és kelepcei jellemeznek — vagyis katonák, elegáns vállalati repülőgépek, titkosszolgálat, helikopterek...

A nők nem azért találják nehéznek, hogy betörjenek a hatalom világába, mert a férfiak akadályt gördítenének útjukba, sokkal inkább azért, mert a hatalom mint fogalom, alapvetően a férfiakhoz kötődött. A hatalom szertartásai férfiakból álló csoportokban alakultak ki, tehát bármilyen *siker* is lehet egy nő a munkában, nehéz dolga lesz, ha az ennek megfelelő hatalmi szint jelképeit szeretné sugározni. „A hatalommal bírók — fejezte ki magát egy sikeres nő vezető — amolyan apafigurák. Az élethez való hozzáállásuk inkább patriarchális. Igényes, sokat követelő, nehéz és szigorú atyát alakítanak, aki kedve szerint jutalmazhat és büntethet. A mi ügynökségünknel dolgozik egy új vezető, komoly hatalommal bíró férfi, aki alig harmincöt éves. Amikor először összehívott bennünket, levette a szemüvegét és így szólt: »Hát akkor, fiúk, lányok, tekintsük át a helyzetet.« Azok között, akik ott ültek, voltak negyven és ötvenévesek is, de senki sem vette észre, milyen furcsa kifejezést használt. Hissen ő volt a hatalom képviselője, mi meg az ő gyermekei, akik ité-

letre, jutalomra, szeretetre vagy büntetésre várnak. Pont úgy viselkedett, ahogy mindenki elvárta a hatalom képviselőjétől: uralkodó apafigura volt, akinek nehéz a kedvére tenni. Egy nőnek hihetetlenül erős fizikai kisugárzásra lett volna szüksége, hogy ilyen gyorsan és könnyedén kialakítsa a hatalom és a hatóság képét új beosztottjaiban, és ezt csakis saját külön stílusában tudta volna sikerre vinni. Az általam ismert sikeres nők vagy lenyűgözni szeretnék, vagy szidják dolgozóikat, mert még nem találtak rá a hatalom számukra is megfelelő hangnemére.”

A probléma részben abban rejlik, hogy „a hatalom megfelelő hangja” — legalábbis amihez eddig hozzászoktunk — férfihangon szól hozzánk. Már gyerekkorunktól fogva minden szinten a végső hatalmat rendszerint férfi képviselte ilyen vagy olyan öltözkében. Az Egyesült Államok elnöke férfi, a legtöbb bíró férfi, ha a rendőrségre gondolunk, mindig férfiak jutnak az eszünkbe, de még az iskolákban is, ahol a tanárok többsége nő, nagy esély van arra, hogy az igazgató férfi lesz. Sőt, még a társadalom sajátos hatalmi figurája, a maffiafőnök is részben Keresztapa, részben apafigura. Akárhova nézünk, mindenütt „a férfiaknál van a kulcs”, ahogy a hölgyek szoktak fogalmazni, konkrét és elvont értelemben egyaránt. A bankban valószínűleg hölgyek dolgozzák fel a számkérelmeket, ám a rácsok mögött álló ember, aki sötét, elegáns öltönyben, egy nagy kulcsomóval a kezében végül beenged, férfi lesz. Szimbolikus hatalmat képvisel ugyanis, mint az ajtónálló, biztonsági őrök, vonatkalauzok és a legtöbb egyenruhás személye. Amikor a Watergate-ügyben az Ervin-bizottság kihallgatását közvetítették, külső szemlélő könnyen arra a következtetésre jutott, hogy az amerikai nők még mindig a *Kinder, Kirche und Küche*, vagyis a *gyerekek, a templom és a család* börtönének foglyai, hiszen mindkét oldalról teljesen hiányzott a női nem képviselője. A hatóság szigorú figurái mind férfiak voltak, az ügyvédek többsége férfi volt, és a beidéztet tanúk is a kubai rablótól kezdve az elnöki tanácsadókig és a kormány korábbi tagjaiig egytől egyig a férfi nemet képviselték. A hatalom és hatóság arcai, melyek nap mint nap megjelentek a televízió képernyőjén vádlóként vagy védőként, csakis férfiacok voltak. És ez az amerikai élet minden szintjére igaz. Az Egyesült Államok Legfelsőbb Bíróságának bírái férfiak, a kormányzók férfiak, a nagyvállalatokat férfiak vezetik, s míg a feketék már kezdenek előretörni a városi polgármesterség terén, a hölgyek között kevés ilyen példát találhatunk. Ámbár a *Washington Post* elnöke hölgy, Mrs. Katherine

Graham (a *Post*-ot az apja vette meg, a főszerkesztő egészen haláláig a férje volt), és Mrs. Dorothy Chandler a Los Angeles Times Mirror Co. legfelsőbb vezetője (a cég a családjaé), Amerika legnagyobb újságjait mégiscsak férfiak vezetik, és a legtöbb politikai kommentátor is férfi. Nem meglepő tehát, hogy az 1 300 vállalat által kitöltendő kérdőíven, melyet az Állami Értékpapír- és Tőzsdebizottság bocsátott ki, 6 500 olyan vezető és igazgató szerepelt, aki évi 30 000 dollárnál többet keres, s köztük csak tizenegy — nem tévedés, tizenegy — volt mindössze a nő! [2]

Ilyen körülmények között még mindig igen csekély eséllyel fogunk hatalommal rendelkező nőkkel találkozni pályafutásunk során, bár a hatalom alacsonyabb szintjein és bizonyos szakmákban, iparágakban számuk egyre nő. A csúcson azonban a férfiak még mindig őrzik hatalmukat, sajátos hozzáállásukat és a maguk által kialakított hatalmi jelképeket, s ez határozza meg az alattuk lévők hatalomról kialakított képét is. Az egyik sikeres igazgatóhelyettes aszszony ezt a következőképp fogalmazta meg: „A legnehezebb dolog az ellen harcolni, hogy az emberek azt feltételezik, a munkámhoz kapcsolódó *igazi* hatalom és döntésképeség valahol máshol keresendő. A munka az enyém, jól is csinálom, döntéseket hozok, de mivel nő vagyok, a férfiak hajlamosak azt gondolni, »No persze, igazgatóhelyettes meg minden, de biztos valami tehetséges fickó alatt dolgozik, aki valójában a döntéseket hozza.« Nem beszélve arról, hogy a feletteseim is ugyanígy gondolkodnak, tényleg *azt* hiszik, hogy övék az érdem azért, amit én csináltam. Rengeteg kemény döntést kell hoznom, mind saját magam gondolom végig és saját magam is kivitelezem, és azt hiszem, ezért tisztelnék is. A férfiak azonban még mindig úgy érzik, nekik van igazi kapcsolatuk a hatalommal. Meghozok egy döntést, rábólintanak, elfogadják — muszáj nekik. De szeretnék, ha egy másik férfi megerősítené, valaki, aki hatalmi pozícióban van, akit megértenek, amolyan férfi-a-férfival beszélgetés során. Ha így kapnak meg valamit, *azt* *el* is hiszik. Az én döntéseimben azonban, függetlenül attól, hogy igent vagy nemet mondok, sosem bíznak egészen.”

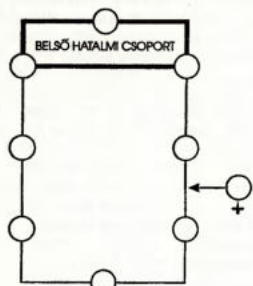
A nőknek mindig szembe kell nézniük azzal, hogy döntéseiket mások szeretnék „átnézetni”, „megvitatni”, „véglegesíteni”. A férfiak egészen messzire képesek elmenni új hatalmi szerkezetek kidolgozásában, melyek létüket elsődlegesen annak köszönhetik, hogy megfosszák a sikeres hölgyeket autonómiájuktól. A sikeres nő által vezetett szervezetben varázslatosan szaporodnak a bizottsá-

gok, értekezletek és a „döntésáttétkintő hatalmi rendszerek”, mintha a férfiak hatalmi hierarchiája azonnal spontán védekező technikákat dolgozna ki, merő önvédelemből. Hihetetlen erőfeszítésekre képesek például akkor, ha szeretnék megfosztani hölgy kollégájukat attól a jogtól, hogy a saját részlegükön dolgozók fizetéséről dönthesse, pedig ez a jog elengedhetetlen ahhoz, hogy egy részlegvezető határozottan irányíthassa embereit. Az a férfi, aki alatt női részlegvezető dolgozik, valószínűleg igen nehéz órákat okoz majd hölgy kollégájának az év végén, amikor a fizetésemelések kérdése kerül szóba, vagy ami még rosszabb, ragaszkodik ahhoz, hogy behívjon embereket a részlegből, és a nő háta mögött kezdjen pénzről egyezkedni velük. A fő cél ezzel az, hogy aláássa a nő tekintélyét azáltal, hogy embereiben azt a látszatot kelti: az előléptetések és a pénz kérdését nem a nő dönti el, hanem ő, a *férfi*. A hivatali-vállalati világban ez az egyik alapvető férfisoviniszta játszma, melyet hölgyek ellen játszanak: azt a látszatot kell keltetni, hogy az igazán „komoly” ügyekben férfiak döntenek, különösen pénzügyekben. Törvényszerű hát, hogy a „komoly” kérdések vállalati szinten mindig azok, melyeket a sikeres hölgy hatalmi szintjénél egyet-följebb döntenek el. Egy olyan ügy, amelyben a nők maguk nem képesek dönteni, illetve nem engednek nekik, hogy döntsenek, az már eleve „komoly”. Tehát, lehet, hogy egy nő olyan részleget vezet, amely évente többmillió dolláros forgalmat bonyolít, és megvan a joga is ahhoz, hogy hatszámjegyű szerződéseket írjon alá, ennek ellenére minden ilyen ügy „érdektelen”, hétköznapi üzleti rutinná fokozódik le. Ezzel szemben azok a dolgok, melyekkel nem foglalkozhat: a fizetések, a szállítás, a számlázás kérdése például — igen súlyos, komoly, alapvető fontosságú ügyvé nemestülnek. Bármilyen munkát végezzen is egy nő, az rögtön leértékelődik, mihelyt bebizonyosodott, hogy meg tudja csinálni. Ha egyszer majd nő választanak az Egyesült Államok elnökévé és férfi lesz az alelnök, semmi kétség, hogy az alelnökség lesz az igazi felelősség és hatalom melegágya, míg az elnöki poszt leértékelődik mindaddig, míg az elnököt és az alelnököt egyenlők „csapatának” nem veszi a közvélemény.

A férfiak sokféle módon igyekeznek kezükbe ragadni az irányítást, az erre való késztetés állandó és ösztönös. Vegyük például a bizottságokat: mihelyt egy nő neveznek ki a bizottság tagjává, természetes jelenség lesz, hogy a bizottság munkája veszít fontosságából, és az általa végzett komoly vezetési szerepköröket egy új, kisebb albizottságnak delegálják, melyben valami érthetetlen véletlen foly-



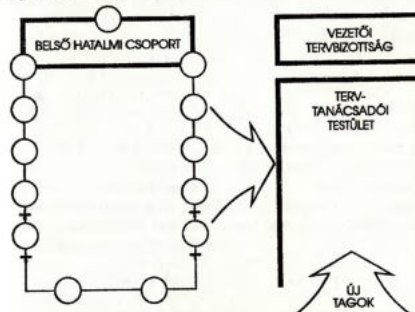
tán nem lesz egyetlen nő sem. Ez magyarázza, hogy miért követi szükségszerűen a nők bizottsági kinevezését — amit mindenki hihetetlen győzelemként ünnepel —, hogy más nők is nagy számban tagjai válnak ugyanannak a bizottságnak. Korántsem arról van itt szó, hogy utat nyitottunk a nemek egyenlőségének! Ellenkezőleg: a férfiak, akik eddig a bizottságot vezették, a nőkre hagyják az egészet, és egy újabb, exkluzívabb bizottságot hoznak létre. Ez az eljárás rendkívül sokszor megismétlődik, s a variációk száma végtelen. Tétélezzük fel, hogy van egy nyolcfős bizottság, ahol „a stratégiai célokat dolgozzák ki”. A bizottságnak van elnöke, titkára és alelnöke, akik saját, belső hatalmi csoportot alkotnak, ahonnan hatékonyan tudják irányítani a bizottság munkáját a napirend meghatározásával és a jegyzőkönyv vezetésével.



Egy nyolcfős bizottság rajza, ahol a belső hatalmi csoportot három ember alkotja, és ahol a tagok számát egy hölgy taggal emelni készílnék.

Tétélezzük fel, hogy szükségszerűvé válik, hogy egy nőt is bevegyenek a bizottságba, vagy azért, mert bizonyítani akarják, hogy a cég nem férfisoviniszta, vagy csak azért, mert kedvére akarnak tenni a sikeres hölgynek, aki viszont igen szeretne bekerülni. A bizottság létszáma most már kilenc főre duzzad, melyet ugyanaz a három férfi vezet. Még mindig irányítani tudják a munkát, ám számukra a bizottság már nem jelent többé igazi hatalmi csoportot, hiszen egy nő is benne van. A megoldás egyszerű, szinte természetes — mivel sok nő szeretne csatlakozni a bizottság munkájához, a csoport úgy dönt, további négy bizottsági tagot vesz fel, három nőt és egy férfit.

A bizottság tehát „demokratikussá” vált, ugyanakkor most már érvként felhozható, hogy túl nagy ahhoz, hogy hatékonyan működjön a döntéshozás és a javaslattevés területén. A belső hatalmi csoport átalakul, először rendszerint csak nemhivatalos módon, úgynevezett „vezetői” bizottsággá. Indoknak azt hozzák fel, teljesen jogosan, hogy a kisebb csoport mindig hatékonyabban működik. Azt természetesen figyelmen kívül hagyják, hogy szándékosan duzzasztották fel az eredeti bizottságot. Így már szabadon átalakíthatják a megnövekedett létszámú, eredeti bizottságot „tanácsadói csoporttá”, ahová annyi ember csatlakozhat (jó módszer régi ígérek teljesítésére is), hogy az egészből „csevegőműhely” lesz. A túlnövesztett bizottság, mely immár teljesen tehetetlen, tanácsadói szerephez jutott, jócskán veszít a vállalatban belül betöltött súlyából — az ülések ritkulnak, az elfoglaltabbak nem jelennek meg, s innentől kezdve már csak egy lépés az enyészet. A taktika sokszor ismétlődhet: ha valamilyen okból szükségessé válik, hogy egy nőt is bevegyenek az újonnan létrejött „vezetői bizottságba”, akkor ismét addig növelelik létszámát, míg már nem képes érdemi döntéseket hozni, és a belső hatalmi csoport ismét sorsára hagyja, hogy a fontos üzleti ügyeket új cím alatt ugyanaz a három férfi dönthesse el.



A 2., illetve 3. ábrán jól láthatjuk, ahogy az új, kilenctagú bizottság 13 tagra bővül, és ezen a ponton a belső hatalmi csoport átalakul egy új, külön bizottsággá, miáltal a régi bizottsághoz annyi tag csatlakozik, hogy minden hatalmát elveszíti.

„Rengeteg ilyen esetet láttam már — mesélte Jane Shields, aki egy fontos folyóiratnál dolgozik vezető beosztásban, és egy olyan cégnél jutott el az igazgatóhelyettesi posztig, ahol sohasem bántak bőkezűen a nőknek adandó címekkel. — Egyfajta haláltánc zajlik ilyenkor. A legnagyobb kérdés a tanácsadói testületekben például az, hogy a kutatóknak kell-e válaszolniuk a telefonhívásokra. Ez még önmagában rendben lenne, de a kutató részleg tele van olyan fiatal nőkkel, akik minden igyekezetükkel azon vannak, hogy megkülönböztessék magukat a titkárnőktől. A vállalatnál mindenki készségesen beszél »a nők problémájáról«, ám ha arról van szó, hogy fel kellene adni a *valódi hatalmat* — felejtsd el! Volt például egy vezetői bizottság, amely tényleg fontos szerepet töltött be a cég életében. Így amikor kineveztek igazgatóhelyettesnek, közöltem, hogy én is részt akarok venni a munkájában. Eddig még sohasem volt benne nő, de az igazgatóhelyettes, akinek a helyére kerültem, tagja volt a bizottságnak, tehát indokolt volt a kérésem. Először azt mondták, hogy azért nem lehetek tag, mert más tagok esetleg zavarban lennének, ha fontos pénzügyeket kellene megvitálgatniuk egy nővel! Lószar, válaszoltam erre. Aztán elmagyarázták, hogy az értekezleteket egy olyan klub különtermében tartják, ahová nők nem léphetnek be ebédidőben. Ezzel az érveléssel szembeszálltam, így aztán az értekezlet átköltözött a felettünk lévő étterem egyik helyiségébe, ami talán kevésbé volt luxushely, de hát kit érdekel.

Aztán egyszercsak a bizottság létszáma nőni kezdett. Olyan nagyra növekedett, hogy már nem számított kiváltságnak, ha valaki a tagja lehetett, és át kellett költöznünk egy tárgyalóba, mert különben nem férünk volna el, és ide rendeltük be az ételt, amitől az egész roppant kényelmetlenné vált. A férfiaknak így lehetőségük nyílt arra, hogy a nőkkel végeztessek el az étkezéssel járó kiszolgálás szervezői feladatait, és azon kezdtek aggódni, ki milyen szendvicset kap. Mire a bizottság elérte volna a káosz pontját, az eredeti tagok ismét külön találkoztak régi privát klubjukban, és minden nő, aki valaha is szeretett volna valamilyen bizottsági tag lenni, ott ült velünk a konferenciateremben. Mihelyt betettem a lábam a bizottságba, a férfiak azonnal lezüllesztették a munkáját azáltal, hogy mindenkit beengedtek. És ezek után még ők magyarázták, hogy nem is lehetett mást várni, miután megnyitották a bizottságot a nők előtt!”

Jane, aki negyvenes éveinek végén jár, csinos nő, megrázza a fejét, cigarettára gyújt, idegesen ütögeti a cigareta végét a kézfeje-

hez, amely kétségtelenül a negyvenes évek férfias gesztusainak egyike, melyet valahol karrierje során vett fel, csakúgy, mint fém Zippo öngyújtóját. Jane kemény, tapasztalt nő, aki rengeteg időt áldozott arra, hogy titkárnői asztalát az előtérben hagyva eljusson ebbe az irodába Manhattan felett, ahol a falak kankalinsárgák, a szőnyeg mélyvörös, és három sárga telefon is van a szobában. Szigorúan vezeti a részlegét, minden pennyre ügyel, még akkor is, ha tudja, hogy ezeket a jellemvonásokat felhozzák ellene azok a férfiak, akik egyfelől állnak a ranglétrán, s úgy beszélnek munkájáról, mintha nem lenne más, mint „egy leértékelések után futkosó háziasszony, aki minden fillért igyekszik megfogni; inkább megspórol egy garast, minthogy nyerjen egy dollárt.” Jane nem tehet erről. Tizenhét éves kora óta maga keresi a kenyerét, és életének nagy részében rendkívül alacsony fizetésből élt — női fizetésből. A pénzzel kapcsolatban tehát nem könnyen válik könnyelművé, valójában sosem lesz könnyelmű. Mint a sikeres nők többsége, megtanulta munkáját kiválóan végezni, de még mindig igen keveset tud a hatalomról, és sosem igazán érti, miért irányítják még mindig azok a férfiak, akik feleannyit dolgoznak, mint ő, és mégis kétszer annyit keresnek. Bizottságok, értekezletek, precíz jegyzőkönyv-vezetés, az „üzleti ebédek” kifinomult menete, ahol az új hatalmi szövetségek formálódnak, mind untatják Jane-t. Ő inkább dolgozni szeret, lehetőleg egyedül, szereti, hogy jól végzett munkáját megfizetik és tisztelik. „Ezek ott egy szinttel feljebb mind játszanak — mondja Jane, és ujjával a plafonra mutat. — Én nem játszom. Én dolgozom.”

Sajnos, kedves Jane, a játék legalább olyan fontos, mint a munka. A férfiakat úgy nevelték, hogy tudják ezt. Megtanulják a csapat-sportban, a hadseregben, az iskolában. Ez hozzátartozik kifelé mutatott arcukhoz, s így a hatalom számukra természetes dolog, ha van egy csepp intelligenciájuk és ambíciójuk. Vannak közöttük persze olyanok, akik hibásan azt hiszik, a hatalom elég, dolgozni már nem is kell — ám legtöbbjük megtanulja valahol az úton, hogyan kell élni a hatalommal. És mivel úgy vélik, a hatalom a férfiak előjoga, legvadabb küzdelmüket mindig a nők ellen vívják.

Ez a játszma sokszor igen finom formát ölt, például mindössze annyiból áll, hogy a megfelelő pillanatban leleményesen kiaknázzák a szex hatalmát. A tapasztalt játékos könnyen le tudja győzni a nőt, pedig közben egyfolytában hízeleg neki. A szexuális jelzések használata az olyan összetett hatalmi játszma alapkészletéhez is



hozzátartozik, melyeknek eredetileg semmi közük a szexhez. Flört, bókók, csábitás, burkolt célzások, mindegyik remekül használható, mint uralkodási technika.

A vállalati és hivatali életben ezeknek a jelzéseknek *külön* funkciójuk van: intim légkört alakítanak ki, ami természeténél fogva egyfajta összeküvést sugall. Éppen ezért a vállalati és hivatali hatalmi játszmában alkalmazott szexuális jelzések gyakran alulról fölfelé irányulnak, legalábbis szervezeti értelemben, és gyakran éppen a nők használják ki a férfiak ellen. Képzelnünk el egy értekezletet, melyet azért hívtak össze, hogy egy felső vezető „leszidhassa” embereit, amiért bizonyos részletekben nem követték a szerződés előírásait. Tíz ember veszi körül az asztalt, különböző, kényelmetlen helyzetekben, hiszen nincs elegendő szék ahhoz, hogy mindenki leüljön. A székek többségét automatikusan elfoglalták a fontosabb beosztásban lévő férfiak (férfisovinizmus, természetesen), akik jól tudják, hogy ha kényelmesen széken ülve, az frásztalhoz legközelebb helyezkednek el, és lábuk határozottan a földön nyugszik, mindenki a vezetés részeként kezeli őket — tehát egy alcsoport tagjaivá válnak, melynek az értekezlet vezetője csupán szóvivője. Ezáltal kizárják, hogy ők is besorolódjanak a nagyobb csoportba, melyet most bírálni fognak, és munkára ösztönöznek. Ezért aztán egyik sem veszi le a zakóját, elgondolkodva pipázik és igyekszik azt a látszatot keltetni, hogy már rég tudja, mit fog mondani a főnök, sőt, egyet is ért vele. A négy nő természetesen áll, az ablak alatti fűtőtestre támaszkodva. Az értekezlet vezetője még elintéz egy gyors telefont, hogy kimutassa, fontosabb dolga is van, mint az „embereivel” beszélni, és akár meg is várathatná őket, ha akarná. Még telefonálás közben integet az érkezőknek, hogy jelezze, ő is egy a csoportból, ezért mindenki megértheti, milyen zsúfolt programja van, következőképp viseltessenek megértéssel irányában még akkor is, ha most majd lehordja őket a sárga földig.

Leteszi a telefont, és belevág a mondanivalójába. „Arról van szó — kezdi, — hogy egyszerűen nem fogadok el semmilyen kifogást amiatt, hogy ezek a hivatalos iratok ne készüljenek el időben. Most ismertetem azokat a feladatokat, melyeket el kell végezni, méghozzá *jól*. Világos?” Végighordja tekintetét az asztala mellett ülő férfiakon, hogy mutassa, rájuk is vonatkozik, amit mondott (ettől mindjárt kényelmetlenebbül érzik magukat), aztán pedig felnéz az ablaknál álló hölgyekre, akik közül mindenki a padlót tanulmányozza, kivéve az egyiket. Ez a nő egyenesen visszanéz rá, rezzenetlen, csá-

bító tekintettel, aztán ujjával babrálni kezdi arany nyakláncát, mint ha minden szaván csüggné, és elájulna attól, milyen határozottan és hatásosan fejtette ki a mondanóját. Mivel az illető férfi, muszáj észrevennie a jelzést, és ahogy rátér a tárgyra, időnként hátrapillant a nőre, mintegy ösztönösen jelzi saját szexuális érdeklődését az álltal, hogy leveszi a szemüvegét és rágni kezdi az egyik szarát (nyilvánvaló utalás az orális vonatkozásokra). Ily módon a két ember között szoros kötelék alakult, egyfajta titkos kommunikáció, aminek eredménye, hogy a vezető támadását az előtte ülő férfiakra irányítja majd, mindenért őket okolja, fenyegeti és szidja, ami persze nagyon meglepi őket, hiszen nem veszik észre, hogy kínzójuk színjátéka valaki másnak szól. A vezető figyelmét tehát sikeresen elterelték a csoport egészéről, és így a kérdések megoldására irányuló megbeszélés üres hatalomfitogtatássá vált.

A tapasztalt játékos kezében a szexuális jelzések igen hatékonyak lehetnek, és megvan az a rendkívüli előnyük, hogy nem kell végigvinni őket. Természetes dolog, hogy egyik félnek sem kötelező a jelzést tettekre váltani — szerepe mindössze annyi, hogy az adott pillanatban intim, megértő légkört sikerüljön kialakítani, és ezáltal a támadás valaki másra irányuljon, illetve a nemkívánt munkát másnak kelljen elvégezni.

A legtöbb esetben, amikor a hölgyek szexuális jelzéseket alkalmaznak, védelmi fegyverként használják, míg a férfiak támadásként. Mi több, a férfiak többsége *el is várja* a hölgyektől, hogy vonzerejüket fegyverként vessék be; ez is része a nőkkel szemben bennük rejlő ösztönös bizalmatlanságnak. A férfiaktól nemigen várják el, hogy részt vegyenek egy általánosságban „nőiesnek” tartott játszmában, következésképp ha mégis úgy tesznek, kihasználhatják a meglepetés előnyeit. A játszma nem nehéz: a férfiból könnyen válhat apafigura (s ezáltal a vele beszélgető nőből elnyomott kislány), vagy férjfigura (amely az intim hatalom hamis fényével ruházza fel a férfit), esetleg szerető (ebben a szerepben pedig vonzerejével, érzelemmel és megértéssel helyettesíti a megfoghatóbb anyagi juttatásokat). A lényeg, hogy sikerüljön kialakítani egy már ismert, meglévő társasági férfi-nő viszonyt az üzleti vagy szakmai szituációban is. Ezért van az, hogy a férfiak rettentően szeretnek titkámnőkkel flörtölni, csak hogy elejét vegyék a nő fizetéselemzésre irányuló kéréseinek, vagy hogy visszautasítson egy nem szívesen végzett feladatot. A kiváló női vezető munkája iránt pedig „atyai” figyelmet tanúsítanak, így aztán, ha valami kifogás merül fel, felhasználhatják

a szülői hatalmat. Azt kell elérni, hogy a nő maga azonosítsa a válnálalon belül betöltött helyét egy, a külvilágban betöltött egyenrangú szerepkörrel. Az a nő, aki elviseli uralkodó típusú férjét, hamarosan észreveheti, hogy kapott még egy ilyen főnöke személyében. Az a nő, aki védelemre, szeretetre, bókokra vágyik, gyorsan meg is kapja ezeket a kollégáitól, cserébe viszont le kell mondania a fizetésemelésről, a címekről és a hatalomról. A férfiak nagyon jól el tudják érni, hogy a nőket sztereotíp szerepekbe kényszerítsék.

Vegyünk egy példát: a feltörekvő, fiatal „csodagyerek” vezető berendeli irodájába a tiszteletreméltó pénzügyi tanácsadót, mivel szeretne tőle megszabadulni, hogy szabadabban irányíthassa a céget. Az asztal körül sokan ülnek, köztük egy vonzó, fiatal nő. A tanácsadó kifejtő véleményét a napirend első pontjával kapcsolatosan, amire a vezető nem reagál. A többiek sem, természetesen, hiszen egyikük sem akarja, hogy napfényre kerüljön, semmi eredeti ötletük nincs. Elkötelezni sem akarják magukat addig, míg ki nem derül, ki lesz a nyertes ebben a különös hatalmi játszmaiban. A második napirendi pontnál a tanácsadó ismét elmondja saját álláspontját, s ekkor a vezető a fiatal nő felé fordul, és megkérdi, hogyan látja ő a kérdést. Ugyanakkor bájosan kivess egy cigarettát a nő cigarettadobozából, és rágyújt, a nő öngyújtójával, melyet lezserül visszacsúsztat, s közben szántszándékkal, egyenesen a nőt nézi, ahogy kifújja a füstöt. A szexuális jelzésnek itt nincs szerepe (bár érdemes megfigyelni, hogy a tárgyak kölcsönvétele, különösen, ha a szájjal kapcsolatos dologról van szó, gyakran utal az intim kapcsolat szándékos kimutatására).

Ebben az esetben, ismervé a férfisovinizmus működését a vezetői körökben, a jelenet elsődleges szerepe az, hogy a tiszteletreméltó tanácsadót megalázza, mivel nyilvánvalóan bizonyítást nyert, hogy a vezető szemében a fiatal nő álláspontja ugyanolyan fontos, mint az övé. Ezzel a tanácsadó veszít tekintélyéből az asztal körül ülő többi férfi szemében is, ugyanakkor kénytelen figyelembe venni, hogy ha tényleg van szexuális vagy érzelmi kapcsolat a vezető és a fiatal nő között, jobb, ha nem bocsátkozik heves vitába a nővel. Mindez elég, hogy veszítsen magabiztosságából, és nincs is ennél többre szükség, hiszen ezáltal a vezetőnek a nyílt érdekegyeztetést sikerül zavart, udvarias vitává degradálni, melyet a későbbiekben felhasználhat annak ecsetelésére, hogy a tanácsadó munkája lefelé ível, már nem képes eredeti elgondolásokkal előjönni, de még hatáson érvelni sem. Fontos tudni, hogy a fiatal nő rendszerint nem is

tudja, mi történik. A szexuális hatalmi játékok nagy részét férfiak játsszák egymás között, a nők még csak nem is tudják, hogy belekeveredtek a játszmába, sőt, valójában felhasználták személyüket.

Rengeteg példát sorolhatnánk. Nagyon hatékony például, ha egy férfi egy fiatal nőt kér fel az előadás megtartására, s közben kisebb figyelmességekkel és az intim légkörre vonatkozó utalásokkal jelzi, hogy valamilyen kapcsolat van közöttük. Ha az előadás sikeres, akkor mindenki azt gondolja, azért kapta a nő az előadás jogát, mert viszonyuk van, s mivel ezt minden férfi megérti, a siker a férfira is vonatkozik. Ráadásul, minél inkább ragaszkodik a férfi ahhoz, hogy az érdem a nőé, annál inkább feltételezik a többiek, hogy az alapötlet valójában a férfitől származik, s annál inkább méltányolják hihetetlen nagylelkűségét, mellyel szíve hölgycé támogatja. Ismerek egy férfit, aki nemrégiben egy értekezleten egy reklámkampány grafikai tervét mutatta be a férfi vezetőkből álló csoportnak, s a megbeszélésre magával vitte fiatal nő kollégáját is, aki az egész munkát csinálta, s akitől az alapötlet is származott. Amikor beléptek a terembe, kedvesen átkarolta a nőt, és így szólt: „Uraim, bemutatom önöknek Jane-t. Szeretném, ha ő ismertetné önökkel a projektet, és hangszílyozom, az egész az ő munkája, szerintem remek.” Ettől aztán minden férfi automatikusan feltételezte, hogy az intim gesztus (vagyis az átkaroló hadművelet) a közöttük lévő szorosabb kapcsolatra utal, s le is vonták a számukra egyetlen lehetséges következtetést, mely szerint a projekt valójában a férfi műve.

Fontos tudnunk, hogy amennyiben a projekt nem arat tetszést, a férfi máris remek kibúvóval rendelkezik — a nő ötlete és munkája volt, s így teljes lelki nyugalommal csatlakozhat az elutasítók köréhez, esetleg úgy hogy odastúgja a többieknek „Igen látom, hogy igazuk van. Nekem magamnak is voltak kétségeim, de szerettem volna esélyt adni neki, tudja, hogy van ez a nőkkel. Szóval, még mindig kitalálhatunk valami mást . . .”

A játszma lényege, hogy legyen egy dublőrünk — vagy inkább dublőrünk, s mint ilyen, rendkívül népszerű az úgynevezett „kreatív” iparágban. Kiválóan mutatja, hogyan védik ki a férfiak a nők által jelentett kihívást oly módon, hogy látszólagos szövetségesükké teszik a riválist. A radikális feministáknak ebből a szempontból igazuk van, amikor megkérdőjelezzik a hagyományos férfi-nő udvariasági formulák értelmét a munkahelyi szituációban. Egy nőnek mindig résen kell lennie, ha bármilyen szinten dolgozó férfi kollégája megdicséri a ruháját, elismerő megjegyzést tesz megjelenésére, ki-



nyitja előtte az ajtót vagy tüzet ad. Sok férfi ugyanis ezekkel az apró udvariassági gesztusokkal hangsúlyozza férfi kollégáinak és önmagának, hogy a szemben álló személy egy másik kategória. Így aztán a nő irányában tanúsított kedvesség egyszersmind a nő kizárását is jelenti a csoportból. Ez különösen igaz a nagy létszámú értekezletekre. A férfiak ott ülnek az asztal körül, ingujjban, keményen dolgoznak. Belép a nő, mindenki feláll, kihúzza a széket, hogy átadja neki, valaki meggyújtja a cigarettáját: az egész pusztán udvariasságnak tűnik, s így senki sem vádolhatja a férfiakat azzal, hogy ki akarják zárni a nő kollégájukat. Ellenkezőleg, illetlenül viselkedtek, megtették a helyes és kötelező társadalmi-szexuális gesztusokat, ám ugyanakkor hatékonyan elszigetelték a nőt a csoporttól.

Ennek szélsőséges formája az a megaláztatás, melynek a mai napig tanúi lehetünk, minden nőmozgalom ellenére. Sokszor láttam, hogy férfiak közel hajolva megsimogatják a nő haját, mellyel jelzik tetszésüket, vagy átkarolják, amikor belépnek az étterembe, hogy „ne kelljen félnie”, sőt akár meg is veregetik az arcát. Ha ezek a szexuális jelzések valódi intim kapcsolathoz vezetnének, nem is tiltakozhatnánk ellenük, ám céljuk a munkahelyen inkább az, hogy lefokozzák a nő jelentőségét a többi férfi szemében, és azt sugallják, hogy a férfi védelmező szerepet tölt be a nő fölött, tehát a jó öreg biológiai különbségek beszivárogtak a munkába is. Jó ezért, ha nőként feltesszük magunknak a kérdést: vajon az illető ugyanilyen intim gesztusokkal fejezné ki egyetértését férfi kollégájával szemben is? Például hátbaveregetné-e kollégáját, ha elégedett a munkájával, kezét rázna-e vele egyetértése jeléül? A válasz rendszerint NEM. Az intim fizikai közelségre utaló gesztusok férfiak között igen ritkák a munkahelyi kapcsolatokban. Ez nem azt jelenti, hogy a férfiak *nem is ismerik* ezeket — csak szerintük ezek a jelek sokkal helyénvalóbbak a sporteseményeken, a partikon, a bárban, ahol a férfiak közötti fizikai kapcsolat egyfajta szolidaritást, és persze egyenlőséget fejez ki. A munkában azonban az ilyen jellegű barátságos fizikai megnyilvánulás inkább arra utal, hogy az érintett személy alárendelt. Az igazgatóhelyettes például megengedheti magának, hogy álláspontja kifejtésekor játékosan ujjával bökdöje férfi kollégája mellkasát, de ilyenkor inkább azt akarja hangsúlyozni, hogy ő a felettes, aki anélkül érinthet meg másokat, hogy annak joga lenne viszonzni ezt. A felső vezető nyugodtan férfi kollégája vállára teheti a kezét, ha egyetértését jelzi, ám a beosztott nemigen viszonzhatja ezt a gesztust. Az efféle mozdulatok vagy atyai jellegűek, vagy fenyegetőek.

A néhai Lyndon B. Johnson mesterien bánt velük, hiszen sokszor beosztottjai térdét veregette, háthaütögette őket, ujját a gyomrukhoz tartotta, vagyis igyekezett minden fizikai eszközt is kihasználni, hogy bemutathassa, kinél van az igazi hatalom.

Persze, a nők is visszavághatnak saját szexuálisjelzés-játszmáikkal. Egyes iparágakban és szakmákban igen nagy hatalmuk van, melyet könyörtelenül bevetnek. Emlékszem az egyik nagyobb folyóirat női szerkesztőjére, aki hosszú éveken át munkálkodva alapozta meg hatalmát, és olyan parancsuralmi rendszert hozott létre, mint egy Bor-gia pápa. Irodáját úgy tervezte meg, hogy lenyűgözze a férfiakat — hogy úgy érezzék, véletlenül betévedtek a női mosdóba, lehúzott cipzárral. A szőnyeg leopárdbőr-utánzat volt, a falakon mindenütt színes, virágos tapéta. Az összes Parsons asztalon hatalmas liliom-csokrok díszlettek, és maguk az asztalok is kigyóbőr bevonatot kaptak. A hölgynek nem volt frásztala, csak egy nagy, kerek rattan és üveg kombinációjú kerti asztal állt a szobában. A székek is mind kicsi, kecses bambuszfotelek voltak, citromszín bársony huzattal, melyre minden férfi csak óvatosan mert leülni, mivel félt, hogy az egész összeroppan a súlya alatt. Mivel a hölgy alacsony, minden börtört a saját méretéhez igazítottatott. Ez első pillantásra még nem annyira tűnt fel az irodába lépő, százhetven centiméternél magasabb férfiak, csak valahogy az az érzése támadt, hogy túl nagy ebben a babaházban — mintha hirtelen varázslásra esetlen, groteszk óriás-sá változott volna. A hölgy nem dohányzik, ezért nem tart hamutartót az irodájában, tehát a látogató, ha cigarettára gyújt, kétségbeesetten keresni kezd valamit, ahová a gyufát vagy a hamut helyezheti, miközben a hölgy úgy tesz, mintha észre sem venné, milyen bajban van a vendége. Az asztal minden egyes négyzetcentiméterét nippcek-csecsebecsék takarták — madártojás, tengeri kagyló, üveggyönggyel teli kristálygömb, porcelán, faragott állat, Battersea-sze-lence, szárított virág műanyag fólia alatt, faragott elefántcsontból készült, jadedék tóban úszkáló hal, ikon, szövettarabok, kis zöld zománcebékák (ez volt a hölgy logója — minden tulajdonán, amit írt vagy amit kiadott a kezéből, megjelent a kis zöld béka), kristály le-vélnehezék. Az egyetlen hely az asztalán, ahol dolgozni lehetett, egy kicsiny tisztás volt, közvetlen a széke előtt.

Mindkét titkárnője az irodában ült, nem pedig kívül, zöldcitrom

színdíróasztal mellett, zöldcitrom színű IBM-frigőpekkel felszerelve (az frigőpeket átfestették), zöldcitrom színű telefonokkal körülveve. Minden értekezleten, konferencián ott voltak, amitől a férfi vezetőkben olyan érzés támad, hogy Mrs. Lynch (akkoriban házassága kapcsán éppen ezt a nevet viselte) az erőszaktól tart, ezért kért fel két női tanút, hogy legyenek ott a beszélgetésen vagy a tárgyaláson. Mint két női börtönőr, akik a női vádlott rendőrségi kihallgatásán hátulról biztosítják „ügyfelüket”. Stresszhelyzetben Mrs. Lynch a titkárnőkhöz fordul, és megkérdi: „Szerintem nem tudjuk megcsinálni, mit gondoltok, lányok?” mire a hölgyek kórusban felelik: „Nem, Mrs. Lynch!” Ennyi éppen elég ahhoz, hogy bármelyik férfi ereiben meghűljön a vér, ezért a legtöbb férfi vezető úgy tekintett a Melissa Lynchsel való tárgyalásra, mint a francia arisztokraták, akiknek Mme Defarge-zsal és a *tricoteuse*-ivel kellett megegyezniük.

A legtöbb újságszerkesztőhöz hasonlóan, Mrs. Lynchnek is csak korlátozott hatalma volt: a folyóirat (és annak dolgozói) felett diktatorikus hatalmat gyakorolt, amit éppen ezért senki sem kérdőjelezett meg. Másfelől viszont szinte semmi hatalma sem volt a folyóirat tulajdonos cégének ügyeit illetően, amelyet kizárólag kiváló kapcsolatokkal rendelkező férfiak irányítottak, kivétel nélkül az exkluzív University Club, Metropolitan Club és Coffee House tagjai. Bár diktátorként megszabhatta a folyóirat küllemét és tartalmát, Mrs. Lynch valójában nem volt több egy vállalati alkalmazottnál, s mint ilyen, sokban hasonlított titkárnőre. Hiszen fölötté állt a vállalkozás maga, a vezetői bizottságokkal, pénzügyi bizottságokkal, igazgatótanáccsal, melyek kizárólag férfi tagokból álltak. E nemes férfiak atyjai egykor közös szobában laktak a Harvard egyetem Groton kollégiumában. Ennek ellenére Mrs. Lynch tökéletesen elégedett volt így is. Meghagyta a férfiaknak az ő munkájukat, bármi legyen is az, és saját feladataira koncentrált. Nem kívánt feljebb jutni a vezetői szintre, és egész napját azzal töltötte, hogy részvénykibocsátások, osztalékok és papírárak miatt aggodalmaskodjon. Egyes ritka alkalmakkor azonban a vállalat vezetői egy-két szerény javaslattal lemerészkedtek Mrs. Lynch birodalmába, talán egy jelenléssel, amely azt fejtette, hány millió dollárt lehetne megspórolni évente, ha kicsit megnyírbálnák a folyóirat tetemes, elegáns költségkeretét, egy javaslattal, mely szerint lehet, hogy olcsóbb lenne, ha nem akkor kellene minden egyes sztorit átírni, miután már kiszedte a nyomda, vagy azzal, hogy az egyik reklámügynökségről

feltétlenül le kell közzölni egy PR-cikket, cserében a többmillió dolláros kampány elkészítéséért. Mrs. Lynch egyenlő félként vett részt ezekben a csatákban — elég volt annyi, hogy ragaszkodott hozzá, hogy a vezetői szint küldönce saját irodájában keresse fel — hiszen ez mérő udvariasság, mivel hölgyről, ráadásul özvegyről van szó (két férj is kihalt mellőle).

A felső vezetés tagjai igen kínosnak találták, ha át kellett lépniük a női irodájának küszöbét, majd az ajtóban állva előtötte őket az a kényelmetlen, büntudatos érzés, hogy nem ide tartoznak; mint amikor valaki véletlenül rossz liftbe száll az áruházban, és hirtelen a belső személyzeti területen találja magát. Ott, a vezetői szint megnyugtató, támogató légkörében, ahol a falakat sportposzterek borították és mindenütt nagy, nehéz, velúrborítású székek álltak, az íróasztalok pedig mint kis mahagóni és rézerödők képviselték a szilárd férfierőt, könnyű volt megígérni, hogy határozottan, sőt, keményen képviselni fogják érdekeiket — de már egészen más volt, ha Mrs. Lynch barlangjának atmoszférájában kellett mindezt képviselni. Az elszántság azonnal elpárolgott, mihelyt lábujjhegyen beosontak a leopárdbőr szőnyegre, és megpróbáltak olyan széket keresni, amely feltehetőleg nem roskad össze, miközben óvatosan ügyeltek arra, nehogy a kabátjukkal lesöpörjenek egy törekény művészeti értéket. Mivel nem volt hová tenni az aktatáskát, az ölkükben tartották, mint a biztosítási ügynökök. Ha a témát egyenes, agresszív hangon kezdték felvezetni, Mrs. Lynch két titkárnője azonnal képeket vágott és köbhögni kezdett. Ha finoman láttak hozzá, Mrs. Lynch egy hajóskapitány modorában kioktatta őket, alásva önbizalmukat.

Mrs. Lynchnek renek adottsága volt az élénk, drámai szöfordulatokra. Egyszer például engem küldött el, hogy derítsem ki, felkérhetnék-e a női ejtőernyős bajnokot modellnek. Az ötlet lényege az volt, hogy zuhanás közben, a legújabb sportruházatban kellene lefotózni a hölgyet. Egy, a New Jersey fölötti égbolton töltött, meglehetősen kellemetlen délután után visszatértem, telve kétségekkel, hogy valóban jó gondolat-e egy női ejtőernyős és egy civil fotós egyidejű kitesztása a repülőgépből. Mi több, rámutattam, hogy az illető hölgy alkata nem igazán alkalmas ruhabemutatóra, sem a levegőben, sem a földön, lévén tengerészgyalogosok önvédelmi kiképzőtisztjeit meghazudtoló vállméréte és izmai. Mivel tudtam, hogy Mrs. Lynch utálja a „pesszimizmust”, beszámolómat azzal a megjegyzéssel próbáltam jobb színben feltüntetni, hogy az ejtőernyős hölgy este elmesélte nekem a New Jersey autós csárdák egyi-



kében, hogy lefelé zuhantában mindig orgazmust él át. „És mit gondolsz, miért van ez?” — kérdezte Mrs. Lynch. Azt válaszoltam, hogy szerintem az ugrás izgalmához lehet valami köze a dolognak, vagy mert egy igen jóképű oktató lökte ki a semmibe, de lehet, hogy a zuhanási sebesség játszik szerepet a dologban. Az egész dolog, érveltem én, valójában igazi freudi tapasztalat. Mrs. Lynch egy pillanatra elgondolkodott, majd megrázta a fejét. „Nem — mondta határozottan — Arról van szó, hogy az ejtőernyős hevederjei szorosan rásimulnak a nemi szervére, amikor megrántja az ernyőnyitó zsinórt.”

Ennyi ösztinte logikával és nyílt beszéddel szemben tehetetlen a cég bármelyik vezetője. A saját emeletükön hatalmas és erős emberek, Mrs. Lynch irodájában jelentéktelenné zsugorodnak. Ahogy belépnek az irodába, az egyetlen gondolatuk csak az, hogy minél előbb kijussanak innen, és biztonságban visszajuthassanak saját helyükre, ahol tisztelet övezi őket mint vezetőket, férfiakat, férjeket és apákat. „Gerinctelen banda” — szokta mondani Mrs. Lynch, amikor a vert sereg visszavonul irodájából, és igaza is van. Ha csak egyszer rá tudnák venni Mrs. Lynchet, hogy jöjjön fel az ő irodájukba, minden hatalma összeomlana.

Vannak nők, akik a *szemet-szemért* alapon próbálnak harcolni a férfakkal: ha a férfi keményen viselkedik, ők még keményebben. Nőismerősem, Carla például rendkívül erőteljesen és energikusan vezeti egy nagy tévéársaság egyik részlegét. Káromkodik, mint a kocsis, valahányszor befejez egy rövid, éles párbeszédet, lecsapja a telefont, egyik Camel cigarettáról a másikra gyújt, miközben éles, erős szövegű körleveleket diktál, melyeknek már híre van az egész iparágban. Módszeresen visszautasít minden olyan apró udvariasságot, mellyel a nőket szokták megkülönböztetni. Már jóval a nőmozgalom előtt erőteljes mozdulattal belökte a férfiakat maga előtt a lifibe, mintha csak azt akarná megmutatni, hogy ők a gyengébb nem. Mindig visszautasította, ha egy férfi ki akarta fizetni az ebédjét, és ő volt az első nő a cégnél, aki aktatáskát hordott és diktafont használt. Az egyik vezető mondta: „Valahogy mindig hagyományos módon tekintettem ezekre a diktafonokra, mintha a két rész két különböző nemet képviselne. Tudja, a férfi rész volt a mikrofonos rész, a női rész pedig az a füldugó, amivel a titkárnő lehallgatja a szöveget. Amikor egyszer láttam Carlát saját diktafonjába beszélni, kezében a mikrofonnal, egészen sokkoló látvány volt. Még sohasem láttam női diktafont használni, és valahogy az egész nem tűnt termé-

szetesnek. Gondolom, valami freudi reakció volt a részemről.” Azóta Carla még tovább is ment: férfi titkária van, és ha férfiak látogatnak az irodájába, őt küldi ki kávéért. Semmi sem állíthatja meg. Amikor az egyik felső vezető egy érv kellős közepén felállt, hogy kimenjen a férfi mosdóba, Carla követte, és mindaddig mellette maradt, magyarázott, míg az illető el nem intézte természetes szükségletét. „Én nem voltam zavarban — mondta Carla — ha ő zavarba jött, az az ő baja. Semmi olyat nem tudott mutatni nekem, amit még ne láttam volna.”

Kétség sem fér hozzá, Carla meglehetősen erőteljes személyiség, ám az eszközök, melyekkel biztosítja és fenntartja hatalmát, túlságosan önkorlátozóak. Senki sem tudná elvenni tőle, amit megszerzett, ugyanakkor arra se nagyon van mód, hogy ennél többre vigye. Mint a legtöbb nő, ő is *védekezésésképp* használja a hatalmi játszmat — az agresszív játszmák nem annyira érdeklik. Nyílt harciassága többé-kevésbé kizárja, hogy olyan munkakörbe léptessék elő, ahol szükség van több különböző részleg taktikus irányítására. Mivel nő, a munkájában elért sikerek tökéletes indokként szolgálnak a férfiaknak arra, hogy ott tartsák, ahol van. Carla elérte a hatalmi játszmaiban számára elérhető csúcst, és ottragadt.

A nők által játszott hatalmi játszma többégy ilyen korlátozóvédekező jellegű, ezért van az, hogy olyan kevés hölgy jut a csúcsvezetésbe, legyen bármily tehetséges és szorgalmas. Talán az igazi ok abban keresendő, hogy karrierjük elején túlságosan keményen kell harcolniuk a figyelem pusztá felkeltéséért. Előléptetést szerezni nekik távolról sem könnyű, és mindig alacsonyabb szintről indulnak, mint a férfiak, többet töltenek alárendelt pozíciókban, és az esélyek rendszerint nem nekik kedveznek. Mivel a nőket ritkán látják szívesen a belső hatalmi körökben, kemény küzdelem árán juthatnak csak be, s ettől a férfiak csak még elutasítóbbá válnak. Mindenekfelett nincs előttük semmiféle hatalmi példakép. A legtöbb férfi korán megtanulja, hogyan utánozza le mások hatalmi játszma-ait, a hölgyek számára azonban meglehetősen nehézkes dolog férfiakat másolni, sok tekintetben nem is ajánlható. A szoknyában járó nő például nemigen teheti fel a lábát a másik asztalára, nemigen vitathatja meg horgásztörténetét vagy a rögbieredményeket az igazgatótanács elnökével a lifiben felfelé menet. Abban a világban, ahol a férfiak vannak a csúcson, a nő mindig is kívülálló marad.

Sok nő természetesen boldogan elfogadja a számára felkínált

korlátozott hatalmat, és igyekszik azt a maga módján megőrizni. Egy jó barátom például egy nagy filmvállalat vezetője, ahol a hatalmi harc könyörtelen és barbár, s ahol a nők szerepe elhanyagolható, kivéve tán a színésznőket. Noha körül van véve káromkodó, ordító férfiakkal, akik éjjel-nappal birodalmukat építik, a hölgy mindig képes megőrizni hűvös, higgadt nyugalmát, mindig határozott úri-nő, kivételesen udvarias és halk szavú. Soha fel nem emelné a hangját, és ritkán vitatkozik. Ha ellenkezésbe ütközik, csendben megismétli saját álláspontját, mindig józan hangnemben, s ezáltal tökéletesen világos mindenki számára, hogy szükség esetén képes lesz ott ülni és magyarázni mindaddig, míg el nem éri, amit akar. Határozott, elszánt szája és nagy, tiszta, palaszürke szeme, melyben semmi huncutság sincs, mutatja, hogy az illető mozdíthatatlan, mint a szikla. Sem humorral, sem sokkolással, sem fenyegetéssel, sem hízelgéssel nem lehet megnyerni. Elég egyetlen pillantás azokba a szemekbe és máris mindenki tudja ezt — akkor is, ha a szembenálló férfi olyan iparágban dolgozik, ahol a könyörgés, sikoltózás, panaszkodás és a keleties hízelgés mind normális és elfogadott viselkedési norma.

Ereje részben annak köszönhető, hogy mindig kifogástalanul öltözik és teljesen ura önmagának, hajának, szoknyarócainak. Valahogy az ő ruhája sohasem lesz ráncos még egy augusztus közepi taxizást követően sem; sohasem izzad, sohasem fröcskölik le az autók, sőt, mintha az eső sem esne rá. „Olyan, mintha mindig egy pár fehér kesztyűt viselne — panaszkodott egyik férfi kollégája — bármilyen dühös is vagyok rá, látom ezt a pár fehér kesztyűt, és az az érzésem támad, hogy egy elszánt, makacs gyerekkel beszélek. A lányomra emlékeztem, és egyikükkel szemben sem vagyok képes nyerni soha. Türelmesen rámnéznek, majd újra ott folytatják, ahol abbahagyták, kedves, józan hangnemben, mintha ki akarnának figurálni. Ha keményen nyomulna, kidobnám az irodámból, de sajnos nagyon is jól tudom, mikor ütközöm falba, és ő egy ilyen falat képvisel. Rádásul türelmes! Valahányszor nemet mondok neki valamire, újra és újra visszatér, mindig nagyon udvarias, és kifejti, hogy miért tévedek. A baj csak az, hogy kezdem megszeretni makacsságát, s akkor el vagyok veszve. Mutass akár egyetlen férfit, aki képes meggyőzni egy nőt, aki mindent a maga módján csinál! Ez egyszerűen belénk van oltva: feladjuk. Ezért van az, hogy ma már a legjobb ügynökök mind nők. A legtöbb férfit úgy programozták, hogy feladja, ha nővel kell küzdenie.”

Lehet, hogy a nők tényleg jó ügynökök — az irodalmi ügynökök között tényleg sok a nő — de ez nagy valószínűséggel nem azért van, mert a férfiakat „úgy programozták, hogy feladják”. Ha egy férfi tényleg „feladja”, az rendszerint tudatos kompromisszum, apróbb engedmény, hogy megvédhesse igazi érdekeit. Igen gyakori, hogy a férfi visszavonulást színel, pedig csak új pozíciókat épít ki magának. Ha elég nagy a nyomás, akkor engednek a pénz, a címek, a nagy iroda, a céges számlák tekintetében — gyakorlatilag mindenben, kivéve a hatalmat. Amíg a férfié lehet az utolsó szó, gyakorlatilag boldogan felad bármilyen mást, persze nem minden harc nélkül. Sok nő, aki szeretne sikert elérni, felemelkedni, belebonyolódik a kisebb dolgokért vívott csatákba, melyeket szeretne megkapni, és meg is érdemel. Így aztán az igazgatóhelyettesé kinevezett hölgy könnyen arra ébredhet, hogy irodája kisebb, mint a többi igazgatóhelyettesé, hogy valaki más engedélyt kell kérnie, ha rá akarja vinni a nevét a céges levélpapírokra, hogy az ő titkárnője kevesebbet keres, mint kollégáinak titkárnői (ez például egy igazán frappáns megoldás a női vezetők megalázására), hogy nevét rejtélyesen mindig kihagyják a meghívandók és értesítendő listájáról, hogy az előléptetéséről szóló hivatalos bejelentés az újságban a szokásosnál rövidebb, fénykép nélkül . . . A fenti dolgok egyike sem jelentene túl sokat önmagában, de összecadódó hatásuk miatt az az érzése támad, hogy előléptetése kevésbé értékes, mint a férfiak esetében.

Az a nő viszont, aki minden apró igazságtalanság miatt harcba száll, könnyen azon veszi majd észre magát, hogy energiáját értelmetlen és elhúzódozó vitákra pocsékolja jelentéktelen ügyek miatt, ráadásul az a kép kezd kialakulni róla, hogy nagyon zsembe és folyton elégedetlen. Ugyanakkor egy finomabb játszma is kezdetét veszti ilyenkor — az apróbb megkülönböztetéseket szándékosan fontos ügyekké fűjják fel. Ha belegondolunk, valójában kevés embert zavarna igazán, hogy neve megjelenik-e nyomtatott formában a céges levélpapírokon vagy sem — hacsak valaki nem mondja el nekik szándékosan, hogy joguk volna erre, illetőleg nem derülne ki hamarosan, hogy ehhez valakinek az engedélyére van szükség. Ekkor természetesen már fontossá válik az ügy, s az apró-cseprő presztízs kérdéssé fontos ÜGY lett. A férfiak roppan ügyesen állítanak fel ilyen csapdákat a nőknek. A hölgyet előléptetik, amitől elvben boldognak kellene lennie. Megrendeli saját levélpapírját névvel, és új címével ellátva. Titkárnője azonban azzal jön vissza, hogy az irodavezető addig nem adhatja le a rendeletet, míg a dolgot jóvá nem



hagyja az egyik felső vezető — aki természetesen férfi. A nő dühöng, hiszen meg kell aláznia magát, hogy hozzájusson az illető engedélyéhez. A játszma szépsége éppen abban a tényben rejlik, hogy az egész egy apró-cseprő dologra vonatkozik. A férfiak igyekeznek a lehető legtöbb módon megnehezíteni, hogy elérje, amit akar, aztán visszavonulnak anélkül, hogy bármi fontosat feladnának. Ugyanakkor még megjegyzéseket is tehetnek, mennyire tipikusan női viselkedés ilyen apróságokon felizgatni magát — „Hát az isten szerelmére, nincs más gondunk, minthogy végre rátegyük a nevét a levélpapírra?”

Azzal, hogy kisebb presztízs kérdésekből komoly konfrontációt csinálnak, nemcsak elvonják a nők figyelmét a fontosabb hatalmi és irányítási kérdésekről, hanem sikerül kialakítaniuk apró privilégiumok tárházát, melyet szükség esetén hatalmas engedményként felajánlhatnak a másik félnek. Elektromos ceruzahegyező kellene? Harcold ki magadnak, bébi! Szeretnéd, ha a titkárnő tíz dollárral többet kapna, hogy ugyanannyi legyen a fizetése, mint a többi lánynak a vezetői szinten? Akkor addig szónokolunk rezsiköltségről, féléves tervről, megszorításokról, míg elkenődik a szemfestéked, és a titkárnő már azzal fenyegetőzik, hogy kilép és inkább szabadúszó szövedő lesz!

Persze ezek a dolgok, ahogy sok minden más is, előbb-utóbb meglesznek, de csak, ha minden egyes darabért külön harcot vív — és még mennyi engedményt tegyünk? Fizetésemelés is kéne? Most kaptál új szőnyeget, most emeltük a titkárnő fizetését, nemde? Szeretnél bekerülni a vezetői testületbe? Most hagyjuk jóvá, hogy részt vehess a közgyűlésen, mivel azzal is halálra nyaggattál bennünket, nem? . . . És különben is, csak magunk között szólva, fiúk, egy nő, aki idejének nagy részét azzal tölti, hogy egy csomó csip-csup ügygel keserítse meg mások életét, nem igazán az a hang, akire szükségünk van abban a csoportban, ahol komoly üzletpolitikáról, az átfogó képről beszélünk, józan, együttműködő hangnemben, nem gondoljátok? Végére is az üzlet a kompromisszumok művésze, nemde bár?

Ennek ellenére vannak nők, akik megtanulták ezt a játszmat saját előnyükre kihasználni, bár ehhez kétségtelen tehetségre és kitartásra van szükség. Az apróbb meghurcoltatásokra az a válaszuk, hogy makacsul hajtogatják: nem vesztegetnék mások idejét ezekkel a csip-csup ügyekkel, ha igazi hatalmat kapnának a kezükbe.

Cynthia Ransom, aki egy közepes méretű reklámcég vezetője, ezt a taktikát a végsőig képes volt elvinni. Tehetséges, keményen dolgozik. Enélkül valószínűleg egyáltalán nem is működhetne a taktikája — de gondoljunk csak bele, hány tehetséges és keményen dolgozó nő van még, aki hatalmat szerez? Nagyon kevés. Cynthia-nak viszont van hatalma. Szüntelen idegtépő harcot folytat a vezetőssel és az összes férfi vezetővel; minden héten, sokszor naponta új igényekkel áll elő, melyek közül néhány csak egészen kis ügy, néha (azért elég ritkán) nagyobb. Joggal várja, hogy minden igényét dühösen, hűledezve és ellenállással fogadják. Nagyon óvatos, csak annyit akar elérni, amit mások — férfiak — már rég elértek, sosem tör új, szűz területekre. Ha a férfi vezetőknek faltól-falig erő parafe-faliúságjuk van, neki is ilyen kell az irodába; ha a felső vezetőknek saját céges névkártyájuk van, ő is ragaszkodik hozzá, hogy kapjon; ha a csúcsetvezetők első osztályon repülnek az American Airlines menetrendszerű járatával Washingtonba és nem vonattal mennek, ő is így tesz. Minden egyes apróbb, egyenlőségre vonatkozó kérését könnyekkel, dühkitöréssel, felmondással való fenyegetéssel és irodán belüli háborúval vív meg, és csaknem minden esetben végül jóvá is hagyják a dolgokat. Senki sem akarja elveszíteni Cynthiát, és csak kevés férfi mer neki hosszabb időn keresztül ellenállni. Hiszen, amit kér, az valójában neki fontos csak, a többieknek nem annyira, hiszen nekik már megvan, ezért nehéz is lenne visszautasítani.

Igazi okossága azonban abban rejlik, hogy időnként komoly igényeket is kever a sok apró ügy közé, mintha semmi különbség nem lenne a kérdések jelentőségében. A vezetés már annyira hozzászokott ehhez a gerillaháborúhoz, hogy már nem is igen tudja megkülönböztetni, melyik igazán jelentős igény, és melyik csak egy újabb túldramatizált semmiség. Ezért aztán néhány hónapos indulatkitörésekkel kísért háború után, melyet a céges elszámolású limuzinkölcsönzés és a mélynyomású névjegykártyára vonatkozó jog körül folytatott, Cynthia csak úgy becsúsztat egy évi 5 000 dolláros fizetésemelési kérelmet, vagy azt kéri, hogy tagja lehessen a vezetői bizottságnak, ahol eddig sohasem volt nő. Egy ilyen kérés normális esetben kész katasztrófát és felfordulást jelentene, ebben az esetben azonban úgy kezelik, mint egy újabb fárasztó szeszélyt a hölgy részéről, még egy csetapatét abban a hosszú távú állóháborúban, melyet kollégái ellen folytat. Annyira hozzászoktak már, hogy apróbb dolgokban engedjenek, hogy reflexszerűen engednek a nagyobb kérésekben is anélkül, hogy észrevennék: itt már alapvető en-

gedményről van szó, amely anyagilag is növelni fogja Cynthia hatalmát. Pedig ő csak annyit tett, hogy minden valódi hatalomra vonatkozó igényét a fárastó panaszok szokásos áruhájába öltöztette. Figyelmén kívül maradt az a tény, hogy most már minden fontos bizottságban benne van, hogy van rangja és autonómiája, talán még nagyobb is, mint a cég többi vezetőjéé. Cynthia arra is rámutat, hogy *ha észre is vennék*, már túl késő — elég hatalmat gyűjtögetett be magának ahhoz, hogy megvédje az ügynökségen belüli pozícióját, és elég magas a fizetése ahhoz, hogy — ahogy mondani szokás — bármikor „odébb álljon”, elfogadva egy csábító állást.

„Óvatos vagyok — meséli Cynthia. — Semmi fogadás az előléptetés megünneplése alkalmából, semmi nyilvános hatalomfitogtatás, semmi olyasmi, amivel megjelíthetném a férfiakat, vagy amittől úgy néznének rám, mint lehetséges vetélytársra. Hagyom, hogy »mulassanak a kis nők«. És nem kérek túl gyakran pénzt sem. A pénztől mindig megijednek. Azt kell csinálni, hogy először a címet, a hatalmat, a tiszteletet kell megszerezni anélkül, hogy akár említést is tennék a pénzről. Így azt hiszik, hogy az ember ártatlan, naiv, akit ki lehet fizetni egy kis címmel vagy egy nagyobb irodával, aki nem tudja, mi az igazán fontos. Ha viszont már megvan a cím és az iroda, nemigen tudják visszautasítani a pénzt sem. Az ember nyugodtan megpályázhatja az igazgatóhelyettesi posztot, ha úgy érzi, megérdemli, csak ne kérjen több pénzt. Így végül ügyis megadják a kívánt címet, fizetésemet is nélkül, s azt hiszik, olcsón megúszták. Ám ha az ember már igazgatóhelyettes, nyugodtan elvárhatja ugyanazt a fizetést, amit a többi igazgatóhelyettes kap, erre nem mondhatnak nemet. A pénz így magától jön, és ennek így is kell lennie. A férfiak mások. Egymás között folyton pénzről és hatalomról beszélnek, de szerintem ez hiba. Szerezd meg a hatalmat — a pénz majd jön mögötte magától.”

Általánosságban véve a férfiak hajlamosak azt hinni, hogy a nőket az apróságok érdeklik, és ezért hajlandók kisebb kívánságokat teljesíteni némi szimbolikus csatározás után. Ha a nő képes arra, hogy *fontos* igényeit úgy nyújtsa be, mintha azok is csak apróságok lennének, valószínűleg megkapja, amit akar.

A nőknek tagadhatatlanul vannak előnyeik a férfakkal szemben. Először is a férfiak ritkán tekintik őket valódi vetélytársnak, a férfisoviniszta büszkeség miatt. A hatalmi harcban tehát állandóan alulértékelik a hölgyeket. S ami még rosszabb, a férfiak túl sokat beszélnek. Még az is, aki megtanulta férfítársai előtt csukva tartani a száját

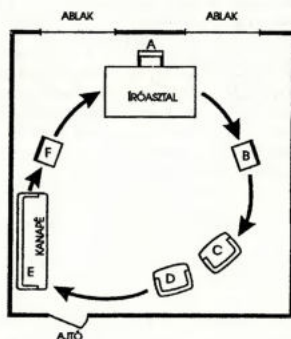
(és ilyenből nem sok van), egy nő előtt nyíltan beszélni fog, mivel feltételezi, hogy ő úgyis „az ő oldalán áll”, no meg mert le akarja nyűgözni a hölgyet hatalmával és terveivel. A férfiak természetesen hajlamosak, hogy *megbezzanak* a nőkben, mintha a nőket már a természet is együttérző hallgatóságnak teremtette volna. Az intelligens nők könnyen kihasználhatják ezt a tévedést, nem kell hozzá más, csak egy kis részvételtjes hallgatás és néhány biztató szó. Megdöbbenő, hogy az a férfi, aki egy szót sem mondana el soha férfikollégáinak, mennyire képes mindent elmondani egy nőnek. „Önelégült hülyék — mondja Cynthia — tényleg képesek azt hinni, hogy a nők nem számítanak. Annakra boldogan mesélik, miféle csodálatos dolgokat csinálnak, mintha az ember nem lenne más, mint egy randevúzó iskoláslány, vagy háziasszony, aki mosogatás közben végighallgatja, mi történt férjével a munkahelyén . . . A szívük mélyén képtelenek tudomásul venni, hogy a nő is számít. Amikor például egy titkos darabot csináltunk egy nagypénzű megrendelőnek — tényleg igazi titok volt, elvileg csakis a felső vezetés tudhatott róla — az egyik vezető az egészet elmondta nekem, valószínűleg azért, hogy bebizonyítsa, milyen fontos ember, még ő is tudja a titkot, én meg nem. Természetesen azonnal rájöttem, hogy engem nem vettek be a buliba, úgyhogy mentem, és panaszt tettem. Tudni akarták, hogy találtam ki, és amikor megmondtam, felelősségre vonták a kollégát, hogy miért jártatta a száját. »De hát senkinek sem mondtam el — mondta a férfi — az egyetlen ember, akinek megemlítettem, Cynthia volt.« Természetes, a senki én vagyok. Egy nő, aki nyitva tartja a fülét, mindenről értesül. Sokkal többet tud arról, mi történik körülötte, mint bármelyik férfi.”

Mivel a férfiak rendszerint nem tekintik a nőket hatalmi vetélytársnak, nem is tudják őket beilleszteni a meglévő hatalmi struktúrába, ami szintén rengeteg előnyt jelenthet számukra. A férfiak például pontosan tudják, hogy a másik férfinak hova kell ülnie a értekezleten, de sokszor lehetetlennek tartják meghatározni a nő helyét, és nem szívesen mondják meg neki, hová kellene ülnie. Ha egy férfi belép az értekezletre, csak körbenéz, és máris ösztönösen megtalálja helyét a hatalmi csoportban. Nagyon igyekszik, hogy helyesen válasszon ülőhelyet, se túl magas, se túl alacsony pozícióba ne kerüljön, mivel az előbbi veszélyes, az utóbbi hátrányos lenne. Ezzel el-  
lentében egy nő gyakorlatilag oda ülhet, ahová akar, amivel felforgatja az egész hatalmi elrendezést, és gyakran olyan hatalmi pozíci-



óba kerül, ami drámai hatással lesz a pályafutására. A férfiak nyugodtan megmondják a túlzottan ambiciózus fiatal társuknak, hogy menjen arrébb, viszont egy nőnek nem szívesen mondanának ilyet — a tisztelet és udvariasság régi jó szokása csak nehezen hal ki, ha egyáltalán kihal. Sok nő, aki még új az értekezleten és nem ismeri a hatalom útjait, komoly hatalmi ülőhelyet választ magának, amit meg is tart, aztán pedig megszerzi az ennek megfelelő fizetést és címet is.

Képzeljünk el egy értekezletet, ahol mindenki körben ül, valahogy így:



Az A pont, vagyis az íróasztal nyilvánvalóan az irányító helye. Az ül oda, akie az iroda. A B pont, a karfa nélküli egyszerű szék lesz a következő hatalmi pozíció, mivel ez van legközelebb az íróasztalhoz, és el is szigeteli valamennyire a rajta ülőt, legalábbis annyira, hogy uralja a szobát. Érdemes megjegyeztünk, hogy az ilyen helyzetekben a sima szék mindig több hatalmat jelent, mint a nagy fotel, mint például a C és a D. A sima széken ülő személy ugyanis sokkal élénkebbnek néz ki és így is érzi magát, magasabb is lesz,

mint az alacsony fotelben helyet foglalók. Ha valaki egy egyenes széken ül, ketten pedig elvesznek a fotelokban (márpedig a mai irodákban található legtöbb modern fotelt mintha direkt arra találták volna ki, hogy az ember zsákként elterüljön benne) az egyenesen ülő személy mintha uralná és irányítani a karosszékekben ülőket, legalábbis, és ez a fontos, ezt érzik még akkor is, ha magasabb beosztásban vannak.

Az E jelű kanapé nem hatalmi pozíció, egyrészt azért, mert rosszfelé néz, de azért is, mert aki a kanapén ül, nem tudhatja, hányan ülnek még mellé. A végén lehet, hogy kényelmetlen alcsoportha szorul, és ebben a helyzetben még akkor is tehetetlennek látszik, ha körülötte mind igazgatóhelyettesek ülnek. A legtöbb értekezleten a kanapét foglalják el utoljára, és mindaddig üres is marad, amíg más hely már nincs a későn jövőőknek. Az F helyzet természetesen a legkisebb hatalommal járó pozíció. Az az ember, aki itt ül, úgy érzi, jegyzetelnie kell, sőt néha fel is kéri erre. Ha valakit felkérnek a jegyzetelésre, az mindig levesz a hatalmából és az fnok szintjére juttatja, amittől az adott csoportban egyáltalán nem jelent hatalmi tényezőt.

Következésképp a második leghatalmasabb személy mindig a B jelű helyre ül, és az ő feladata volt, hogy felolvassa az előre elkészített, megvitatandó napirendi pontokat, felvezesse az alternatív megoldásokat és az ezzel kapcsolatos többi információt. Rendszerint ez a hely az egyik vezérigazgatóhelyettes sokra tartott széke volt, egészen addig, míg a csoportba újonnan beválasztott nő be nem sétált és le nem ült a székre. Nincs az a férfi, aki ezt meg merte volna tenni, és ha mégis, a vezérigazgatóhelyettes egyszerűen felkérte volna, hogy üljön máshová. Egy nőt mégsem kérhet meg erre, és részben azért, mert egy nő nem jelenthet komoly fenyegetést a hatalmára nézve, részben pedig a kötelező udvariasság miatt (Mit szólna az illető, ha egy nőtől elveszünk a székét?), a vezérigazgatóhelyettes arra kényszerült, hogy a kanapén szorongjon, s ezáltal csak egyike volt a hallgatóságnak (minden értekezleten vannak jätékosok és van hallgatóság).

Sajnos azonban a szék, és a szék helyzete maga volt a hatalom jelképe. Az emberek már hozzászoktak, hogy ezt a széket kell figyelni, bárki üljön is rajta, ha kíváncsiak voltak a tényekre, illetve a következő megvitatandó pontra. A fiatal nő, akit meglepett, hogy ilyen sok kérdést kapott, és ilyen szokatlan tisztelet övezi, igyeke-

zett a tőle telhető legjobb válaszokat adni, és a következő értekezletre már jobban felkészült, és, mivel korán érkezett, sikerült újra ugyanazt a helyet megkaparintania. A harmadik értekezletre a hely végérvényesen az övé volt, mindazokkal a feladatokkal és kötelezettségekkel együtt, melyek korábban a vezérigazgató-helyettes munkakörébe tartoztak. Nem sok kellett hozzá, és már gyakorlatilag vezérigazgató-helyettesként működött a hölgy, míg azt a személyt, akinek a helyét elfoglalta, már a kanapéről is kiszorították, és az F helyre került, vagyis ő vezette az értekezlet jegyzőkönyvét. A helyes szék megválasztása tehát egy sikeres pályafutás indulását jelentette.

Nincs az a férfi, akinek ez ugyanígy sikerült volna, és persze nem is próbálta volna meg senki. Mint ahogy az illető hölgy maga is megjegyezte: „A nők szabadabban szeghetik meg a szabályokat, nekik elnézik. Még azt sem várják el tőlük, hogy egyáltalán tudják, mik a szabályok.”

Nagyon hasznos lehet tehát, ha az ember nem tudja — vagy *nem akarja* tudni —, mik a szabályok. A férfiak éppen azért félnek annyira a nőktől, mert szerintük nem tartják be a szabályokat. A férfiak számára ismert (és *betartott*) tisztelet és hatalmi hierarchia intézményeként más és más, de mindig a hagyomány és a közös megegyezés alakítja ki. A felső vezető hatalma is attól függ, mennyire hajlandók elismerni ezt mások. Persze félhetnek tőle, mert elbocsáthat embereket, és mert adhat illetve visszatárhathat fizetésemeléseket, de végül is hatalma attól függ, tisztelik-e pozícióját és személyét. A férfiak nagyjából értik ezeket a hagyományokat, és mindig igyekeznek megadni a kellő tiszteletet a hatalomnak, elsősorban azért, mert ők sem élvezhetnék a hierarchiában betöltött helyüket, ha nem vennék komolyan magát a hierarchiát. Ezzel is magyarázható, hogy a férfiak miért veszítik el a fejüket olyan könnyen, amikor a nők, esetleg éppen a feleségük, kifiguráz valakit az ő munkahelyükön. Függetlenül attól, hogy esetleg maguk is utálják vagy megvetik ezt a férfit saját hatalmi csoportjukban vagy hierarchiájukban, nem engedhetik meg, hogy egy kívülálló nevésséggé tegye — még akkor sem, ha ezt maguk is sokszor megteszik. Nem számít, mennyire találjuk mi magunk is nevésségesnek saját kollégánkat, egyszerűen kötelező, hogy tiszteletet mutassunk iránta az idegenek előtt. Ha ezt elmulasztjuk, az egész csoport értelmét vesz-

ti, következőképp saját tagságunk teljesen értelmetlenné válik. Lehet, hogy a nagy óriáscég elnöke alacsony, unalmas és kellemetlenül neurotikus figura „kicsiny, sovány, dárdaarcú, bosszúszomjas gyerekre hasonlít . . . lumpen szadistára, örült istenre” [2], de még ha mindez beosztott vezetői számára igaznak tűnik is, sosem ismerhetik be maguknak, pláne nem mások előtt. A csoportnak hinnie kell egymásban és a vezetőjében, függetlenül attól, hogy milyen belül mindenkinek megvannak a maga érzelmi és kétségei. Mi több, minálértéken kell elfogadniuk egymást. Ha muszáj (és ez rendszertint így van), el kell fogadniuk, bármilyen körülmények között el kell tűnniük a különbséget, a rossz modort, a rossz megjelenést, a vonzerő teljes hiányát, a szájszagot, a sértő, személyes manfrókat, kizárólag azért, mert a csoport léte azon múlik, sikerül-e fenntartani a szolidaritást a tagok között. Ha saját érdekünk forog kockán, a császár új ruhája tökéletesnek látszik a szemünkben.

Az viszont már idegesíti a férfiakat, hogy a nők gyakran sokkal éleslátóbbak. A hölgyek ugyanis biztosak lehetnek abban, hogy tiszteletet kapnak férfi kollégáiktól, hiszen szinte nem is tekintik őket emberi lénynek, ezért aztán nyugodtan fogadják, vagy figyelmen kívül hagyják a nők fizikai vagy érzelmi furcsaságait. De elképzelhető lenne, hogy a nő átlát rajtuk? A férfiak sajnos nagyon is tudják, hogy a feleségükkel, a barátnőjükkel, ha van, általában ez a helyzet, sőt sokszor a titkárnőjükkel is. Ezért a nőkkéga, *mint a csoport tagja*, rendkívül aggasztó. Az egyik nagy pénzügyi vezetője mesélte, hogy főnöke viselkedése radikálisan megváltozott az értekezleteken, amióta meg kellett barátkoznia az első igazgatóhelyettesnő jelenlétével. „Egészen addig — mondta a férfi — nem is igen néztünk Harryra, kit érdekelt, hogy néz ki? Ő volt az elnök, ez épp elég volt. Talán annyit el tudtam volna mondani róla, hogy kövér, szemüveges és kopaszodik, de nem sokat gondolkodtam a dolgon, és gondolom, ő sem. Megvolt a hatalma a hierarchiában, nekem is megvolt a helyem, és én csak egyszerűen úgy gondoltam rá, mint hatalommal bíró személyre. Amióta Sheila is jár az értekezletekre, hirtelen észrevettem, hogy Harry ideges lett, felvette azt a furcsa szokást, hogy folyton a fejét simogatja, mintha el akarná rejtetni a kopaszágát. Ezenkívül állandóan leveszi a szemüvegét. Beletelt egy kis idő, míg rájöttem, de a végén megértettem — Sheila miatt elpárolgott az önbizalma. A dologban nem volt semmi szexuális felhang — hiszen a nő maga sem egy szépség, és nem is mai csirke —



ám Harry félt, hogy a nő úgy tekinthet rá, mint ahogy senki más ebben a csoportban. Nem volt biztos abban, hogy a nő is annyira tiszteli őt, mint mi. Sheila jelenlétében a kopaszság hirtelen fontossá vált, függetlenül attól, hogy a nő észrevette-e vagy sem. Szerintem nem vette észre. Viszont Harry önbizalma megrendült, ami még nem lett volna baj, csak hogy nagyon érzékenyen reagált mindenre, amit Sheila az értekezleteken mondott, és még a legártatlanabb megjegyzést is személyes bírálataknak vette. A végén azért tanultam a dologból valamit: egy férfi hierarchiában a nő mindig kívülálló marad, fenyegetés, függetlenül attól, mennyire tehetséges. Egy nő sohasem lehet egy a fiúk közül."

Másfelől viszont rengeteg mód nyílik arra, hogy túljárjon a férfiak eszén. A férfiak többsége bármire hajlandó, hogy elkerülje a szemtől-szembeni konfrontációt egy nővel, következőképp a nő akkor cselekszik a leghelyesebben, ha ragaszkodik ezekhez, és nem feljegyzések útján intézi ügyeit. A férfiak bármit kidobnak és elvetnek, ami írásban érkezik a nőtől, viszont általában beadják a derekukat, semhogy vitatkozni kelljen. Ahogy az egyik hölgy fogalmazta: „A férfiak többsége csak annyit szeretne, hogy minél előbb kint legyen az irodájából, ezért a nő gyakran könnyen megkaphatja, amit akar, ha bemegy és kéri. A lényeg, hogy le kell ülni, a retikült a földre tenni, és azt a látszatot kelteni, hogy most már örökre ottmarad. A retikül nagyon fontos. A férfiak bizonyos okból rettegnek a női retikültől, és ha csak megpillantanak egyet irodájukban, különösen, ha sikerül az orruk elé tenni az íróasztalra, máris sikerrel elvontuk a figyelmüket.” A dekoltázs ugyancsak kiváló figyelemvonó dolog, talán még jobb is, nem feltétlenül azért, mert a férfiak vonzónak találják (ez inkább a férfiak és a dekoltázs műlik), hanem azért, mert a hatalmi jelképekre épülő világukban a dekoltázs egy másik, talán még hatalmasabb erő jelképe, melyet igen nehéz besorolni az ismert hierarchiába. A férfiak annyira rettegnek attól, hogy a nők a hatalmi és a pénzügyi tárgyalások során fegyverként vetik be a szexualitást, hogy legkisebb szexuális jelzés is azonnal halálra rémíti őket: így aztán a nőnek semmi más nem kell tennie, mint *nőként* viselkedni.

Tisztelet minden nőmozgalmi aktivistának, a férfiak és nők között meglévő hatalmi különbség oly nagy, hogy gyakorlatilag bármilyen fegyver használatára feljogosíthatja a nőket. Ha az ember csak úgy juthat előre, hogy kihasználja a férfiak féltelmeit és gyen-

geségeit, bolond lenne, ha nem tenné, különösen azért, mert így sem lesz könnyű dolga. Végül is sok sikeres nő, mint például Katharine Graham, a *Washington Post* vezetője jelentette már ki, hogy „a nők nem kiscsebség, de azért *jelen vannak* az üzleti életben. . . . A férfiak még mindig rengeteg előítélettel viseltetnek irántuk, ez benne van a társadalomban, bennünk, nőkben is.” Dorothy Chandler, akit az egyik Los Angeles-i üzletember úgy jellemez, mint „a *Times Mirror* élén álló legerősebb személy az utóbbi húsz-huszonöt évben”, még azt is hozzáteszi: „Azt hiszem, bebizonyítottam, mennyit érek, még akkor is, ha sosem kaptam annyi elismerést, mint amennyit egy férfi kapott volna. . . . Itt állok egy semmire sem jó ranggal, és a férfiaknál kevesebb fizetéssel.” Ha Mrs. Chandler, aki képes volt előteremteni 18 500 000 dollárt a Los Angeles Music Center megépítésére, aki a *Times Mirror* Corporation elnöke és saját magának köszönhetően gazdag nő, így érez a munkáját tekintve, elképzelhetjük, mit érezhet a többi ambíciózus hölgy más cégeknél. [3] Ilyen körülmények között ésszerűnek látszik visszaütni, kétszer olyan keményen részt venni a hatalmi játszmában, mint egy férfi, és minden úton-módon kiaknázni a nők számára nyíló előnyöket. Bizonyítottuk már van arra, hogy a komoly, elszánt munka önmagában sehoval sem viszi a nőket, hogy a pénzt csak fogcsikorgatva fogják neki adni, hogy minden erőfeszítéssel igyekeznek megakadályozni, hogy egy nő valódi hatalomhoz jusson. Amíg a nők meg nem szerzik a nekik járó arányos hatalmi részt — ami például valami olyasmit is jelentene, hogy az Egyesült Államok szenátorai között legyen legalább ötven nő — többé-kevésbé rákényszerülnek arra, hogy rejtett módszerekkel küzdjék be magukat a hatalom világába. Lassan szivárognak be a maszkulin jelképekkel, hagyományokkal és törvényekkel rendelkező, makacs, férfidomináns struktúrákba.

Volt egy jó barátom, Dee — egy fiatal hölgy, kimeríthetetlennek tűnő energiával és ambícióval. A kinézése — hogy enyhén fejesszem ki magam — káprázatos volt (noha nem volt az én típusom), ám ami a legmegdöbbentőbb volt benne, hogy egyszerűen képtelen volt elfogadni, hogy nőnek lenni netán hátrányt is jelenthet. Nem azt mondom, hogy *ne lett volna tudatában* annak, hogy nő. Mint látni fogjuk, erről szó sincs, de egyszerűen azon az elven intézte ügyeit, élte az életét, hogy nincs akadály, ami útját állhatná, számára a hátrá-

nyos megkülönböztetés nem létező valami volt. Mintha vak és süket lett volna a valóságra, ami néha naivnak és ártatlannak mutatta őt, ám ez mint taktika, ragyogóan működött.

Meg kell mondani, hogy Deenek kiváló feje volt, keményen tudott dolgozni, nehéz lett volna hibát találni abban, amit csinál. Szívesen tanult, olyannyira, hogy sikerült neki halálra rémíteni több vezetőt is egy pénzügyi intézménynél, amelyik asszisztensként alkalmazta egy biztosítási elemző mellé, olyan immel-ámmal hozott döntés eredményeként, hogy megfeleljenek az azonos alkalmazási feltételeket előíró központi rendelkezéseknek. Ő volt hát a szimbolikus nő, és olyan szintű adminisztratív munkát kellett végeznie — egy Radcliffe *summa cum laude* végbizonyítvánnyal — amit egy harvardi diplomás undorral félrelököne. Dee elegánsan elvégezte a viszonylag egyszerű feladatait, aztán szorongatni kezdte a főnökét — egy halszerű fickót, mindig verejtékező, ideges kezekkel, olyan kerek és vastag szemüveggel, mintha a lencsékét pezsgősüveg aljából formálták volna —, engedje meg neki, hogy ügyfeleket látogasson és elkísérje őt a megbeszéléseire. A hölgy megalapozott ismeretei, határozott stílusa és megjelenése hamarosan árnyékba ulta főnökét, mindennek tetejében a férfinek olyan híre volt, hogy már a gerinctelenségig képtelen ellentmondani egy nő követeléseinek, aminek aztán az lett az eredménye, hogy a reputációja egyre csökkent, miközben a hölgyé nőtt. Dee egyszerűen képtelen volt elfogadni válaszként a „nemet”. Amikor elutasították a kérését, hogy a cég számlájára számolhasson el költségeket, mondván, hogy az ő korában és beosztásában még senki sem kapott erre engedélyt, egyszerűen elment egy étterembe, melyet megfelelőnek talált a munkamegbeszélésekre, tárgyalt, fogyasztott, és a számlákat egyszerűen elküldte a főnökének. Nem könyörgött, nem vitakozott, egyszerűen *cselekedett*. És a lépés természetesen bevált. A számlák a főnök nevére lettek kiállítva, olyan éttermekben, ahová járn szokott, és természetesen nem utasíthatta vissza a kifizetést anélkül, hogy ez ne ártott volna a tekintélyének.

Dee nyíltan elmondta a véleményét, ahol a nők általában hallgatni szoktak, egyenlő félként kezelte a férfiakat, és egyszerűen nem volt hajlandó nőként viselkedni, vagy hagyni, hogy nőként kezeljék. Egy év után kész volt arra, hogy feladja — sőt lelkesedett a megoldásért. Ennél a pontnál Dee beleütközött a főnök főnökének ellenállásába,

aki egy régi vágású férfisoviniszta volt, és amennyire csak lehetett, kerülte Deet. Valójában egy működő megoldásra jutottak, mindkető úgy viselkedvén, mintha a másik nem létezne, most azonban a férfi már nem kerülhette el, hogy egy „közinte beszélgető” kezdeményezzen Deével, és megmagyarázza neki, miért nem kaphatja meg mostani főnökének posztját. A legfőbb ok természetesen az volt, hogy nő, és hogy kicsit „erőszakos”. Először közvetítőkön keresztül igyekezett eljuttatni az „üzenetet” Deéhez, de a próbálkozás kudarcra végződött, így végül a hölgy és a vezető kénytelen volt leülni az utóbbi irodájába, és nyíltan konfrontálni. Ha Dee férfi lett volna, az egész dolog nem jelentett volna problémát. Egy férfi tisztelte volna a főnök hatalmát, talán vitatkozik, de tiszteletudóan. Egy férfi bizonyos távolságban ült volna le, már testtartásával is elismerve a másik felsőbbrendűségét: lábai szilárdan a padlón, két kezét a térdein nyugtatva, ami az alárendelt tiszteletadásának szokásos jele a férfiaknál. Ez csak egy fokkal önértesebb pozíció, mint a megalázottság testtartása, amikor is a az összekulcsolt kéz közvetlenül a has előtt van, a felsőtest pedig előre hajlik. (Ez lényeges különbség: a hátradöntött felsőtest önérvényesítő, agresszív pozíció, az előrehajlás viszont a megadás jele, hasonlóan ahhoz, mintha valaki a nyakát ajánlaná a győztesnek. Aki egyenesen ül, közti állapotban van, és gyorsan tud váltani valamelyik szélsőséges pozíció irányába.)

Dee egyik megoldást sem választotta — nem is tehetett volna, hiszen nem volt a vérében, és nem is lett volna természetes egy nőtől. Odahúzott egy széket, egészen közel a vezető íróasztalához (így behatolt annak személyes terébe), egyik karját az asztalra tette, és előrehajolt, aminek következtében jól látszottak kissé telt keblei, s közben egyenesen a férfi szemébe nézett. A férfi zavarba jött, ezért megpróbálta összegezni mindazokat a fontos érveket, amiért oly bölcs dolognak tűnik, hogy ne ő kapja meg azt az állást, amelyre minden feljogosította. A nő komoran figyelt, lélegzetét visszafojtva, gyanús csendben. Aztán, amikor a férfi befejezte, csibészesen, vidáman rámosolygott, mint egy kislány, és tiszta, erős hangon így szólt: „Tudom, hogy nem mondhat mást, és ön is tudja, hogy nem mondhat mást, de most mondja meg az igazat, szarozás nélkül, mi a francért nem kapom meg azt a nyavalyás posztot!”

Kínos csend lett. A hierarchia egyik alapszabálya, hogy az ember mindig elfogadja a fentről jövő döntések indokait, még akkor is, ha



tudja, hogy nem igazak. Hogy miért? *Mert ösztönösen is alkalmazkodik a szabályokhoz.* A vezető nem is tudott mit mondani. Ő szépen kidolgozta a „mondanivalóját”, a magyarázatot, melyet minden férfi kötelezően elfogadott volna, de hát azt mégsem mondhatta: „Tudjuk, hogy megvan a szükséges képesítése, felkészültsége, de nem akarjuk a munkát egy tyúkra bízni, úgyhogy felejtse el!” Hogyan lehet érvelni valakivel, aki nem fogadja el az érveket? Esetleg kirúghatná, de erre nem készült fel, tehát néhány pillanatig csendben ült, ami egyfajta megadás is volt. A végén felsóhajtott. „Még átgondoljuk” — mondta, és, hogy ne kelljen még egy beszélgetést lefolytatni a nővel, nem sokkal később Dee megkapta a posztot.

Mára már a vezető munkája is az övé.

## HARMADIK RÉSZ

### A HATALOM SZERETETE

## KILENCEDIK FEJEZET A hatalom szabályai

*Tehetségét, akaraterejét és kitarását tekintve az emberből elsőrendű csillag lehet; ha kiegyensúlyozott, együtt halad a rendszerrel, ahova tartozik, súrlódás és energiavesztés nélkül. Lehet egy másik is ugyanilyen tehetséges, vagy még igényesebb, ám ha a tengely nem éppen a középponton megy át, s így ereje felét az köti le, hogy szélsőséges mozdulatokkal egyensúlyozgassa magát, gyenge lesz és környezetét is zavarni fogja.*

— Hermann Hesse  
AZ ÜVEGGYÖNGYJÁTÉK (ford. Szabó Ede)

*Nem akarta R-t... sikeres vetélytársnak, de ellenségének sem.*

— Douglas Hurd  
TRUTH GAME (Igazságjáték)

Az ember nem tanulhatja meg frott szabályok alapján a hatalomszerzés művészetét: ennek belülről kell jönnie. Ám ha követünk bizonyos szabályokat, kifejleszthetjük magunkban azt a szokást, hogy tudatosan észrevegyük a hatalmat. Mindenki van hatalmi lehetőség, de csak kevesen használjuk, illetve kevesen tudunk róla.

A „primitívebb” kultúrákban a fiatalokat bevezetik a hatalom ritusaiba, néha egészen bonyolult módon. Abszolút, világos szabályok vannak, melyeket követni kell, de mindegyik szabály lényege, hogy a beavatott tudatosságát, öntudatát növelje — a rituálék pusztá elvégzése nem elég. Egyes amerikai indián törzsekben azért temetik a fiatal férfiakat nyakig gödörbe, a sivatag közepén lévő magányos hegyen, hogy megtanulja a türelmet, a koncentrációt, és elsajátítsa azt a képességet, hogy ha szükséges, mozdulatlan maradjon — még akkor is, ha ez sokszor kényelmetlen. Nincs a dologban semmi rejtély — egy izgó-mozgó, minden légyecsfpésre vakarózni kezdő vadász nem valószínű, hogy sok zsákmányt ejt. Az életben maradás tehát attól függ, ki mennyire képes uralni saját testét és elméjét.

A mi világunk sem annyira más, noha első pillantásra zajos és

összetett; csak mi nem vagyunk olyan szerencsések, mint az indiánok. Nem kevés költség és erőfeszítés árán művelődünk, tanulunk, de nincs egyetlen olyan bölcs tanító sem, aki felkészítene minket arra a világra, amellyel felnőttként szembe kell nézzünk. Ha szerencsések vagyunk, megtanuljuk, miként végezzük el a munkát, de sok embernek a fennmaradás ára az önfeladás lesz. Világunkban mindenkinek van helye, de a működési elveket általában más határozza meg, nem mi. Néhányan megtanuljuk, hogyan legyünk *sikeresek*. Esetenként gazdagok és híresek leszünk, ám csak kevesen tanulják meg, miként használják a világot ahelyett, hogy az használná ki őket.

Azok, akik az utcán nőnek fel, megtanulják, hogy csak magukra számíthatnak, de igen nagy árat fizetnek ezért a tudásért — az utca nehéz iskola. Sajnos, legtöbbször csak későn tanulják meg, ha egyáltalán megtanulják, hogy személyesen feleltünk saját életünkért. Az oktatási rendszer ugyanis arra nevel, hogy másban higgyünk: vállalatban, házasságban, szakmában, hivatásban, vallásban, politikában, valamiben, sőt, mondhatnánk azt is, hogy bármiben, ami olyan szabályrendszert kínál, aminek engedelmeskedhetünk, és ami megjutalmaz minket, ha engedelmeskedünk. Sokkal biztonságosabb háziállatnak lenni, mint vadállatnak.

Mire középkorúak leszünk, már nehéz elfogadni azt az elképzelést, hogy *nem vagyunk egyik azzal*, amit csinálunk, nem vagyunk azonosak házastársunkkal, gyerekeinkkel, kollégáinkkal, ismerőseinkkel. Ilyenkor az ember nem tehet mást, minthogy megváltoztatja kötöttségeit: új házasság, új állás, vagy a bátrabbaknak, új szakma következik. Már teljesen elmerültünk a közösségben, és életünk nagy részét azzal töltjük, hogy megfeleljünk szabályainak.

Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy annyi pszichológus szakosodik arra, hogy sikeres, művelt modern férfiakat és nőket tanítson meg olyasmire, amit egy indián már körülbelül tizenhat éves korára jól tud. Az egyik pszichológus például egy zseniális és igen bonyolult villanyvonal-terepasztalt épített, és a kapcsolótáblát a szoba másik végébe helyezte. A „nehézséggel küzdő” házaspár kap egy-egy vonatot, és feladatuk, hogy ellentétes irányba tolassák a szerelvényeket. Természetesen a vonatok azonnal összeütköznek, ha szemtől szembe találkoznak, ám ügyességgel, együttműködéssel el lehet terelni őket olyan mellékvágányokra, hogy mindkét vonat ütközés nélkül, szabadon mozoghasson. Mondanunk sem kell,



azok, akiknek nincs érzékük a hatalomhoz, vonatjukat mindig a mellékvágányon tartják, míg partnerük vonatja boldogan rohangál körbe-körbe a síneken. Azok viszont, akiknek túlfellett a hatalmi érzékük, megpróbálják *leszorítani* társuk vonatját a sínekről, még akkor is, ha nyíltan önromboló módon ütközésre kell kényszeríteniük. A hatalommal tisztában lévők azonban képesek olyan rendszert kidolgozni, amelyben mindkét vonat szabadon mozoghat, azonos sebességgel. Egy indián valószínűleg anélkül is megtanulná a másokkal való együttműködést, hogy feladná személyiségét, hogy óránként ötven dollár fizetne egy pszichiáternek.

Az egyik híres egzisztencialista pszichiáter kényszeríté pácienst, hogy fogadják el saját tetteikért a felelősséget. Ehhez egy nagy táblát használ, ahova vázlatosan felrajzolja egy adott cselekedet minden előre látható következményét. Középkorú üzletemberekre specializálta magát, akik úgy érzik, karrierjük elakadt. „Persze nem ezért jönnek hozzám — mondja a doktor. — Általában valamilyen szexuális problémával, például impotenciával vagy korai magömléssel keresnek fel, ám amikor beszélni kezdenek magukról, sosem a szex jár igazán a fejükben. Sokkal inkább az általános tehetetlenségtől, rugalmatlanságtól, hatalomnélküliségtől szenvednek. A munkájuk, az irodájuk sokkal valóságosabb számukra, mint bármely nő az életükben, és sokkal nagyobb szenvedéllyel képesek beszélni a munkáról, mint a feleségükről vagy a barátinőjükről. Az esetek többségében a szexuális probléma csak másodlagos. A baj az, hogy elvesztették önmagukat. Életükre úgy tekintenek, mint egy befejezett, végleges dologra, melyet mások irányítanak. Pedig gyakran erős, döntésképes férfiakról van szó, ám egójuk valaki mást szolgál, és amikor nekik lenne szükségük rá, nincs sehol.”

A vékony, göndörhajú energikus orvos mindenre rákérdez, amit pácienst mondának vagy csinálnak, lehántja róluk egy élet kompromisszumait és megkerülő hadműveleteit, és világossá teszi, hogy *valóban léteznek*. Inkább egy kemény székre ülteni betegeit, nem díványra, sőt, néha megengedi, hogy az frásztalához üljenek, és ő ül a székre. „Hadd vegyék át a hatalmi pozíciót — mondja. — Meg kell tanulniuk, hogy nem vagyok varázsló vagy mágus, aki minden problémájukat megoldja majd. Amikor harcolni kezdenek velem, amikor már *nem bíznak* bennem, akkor a legjobb úton haladnak a gyógyulás felé.” A kicsiny, ablaktalan, erős spotlámpákkal megvilágított szoba egyik végében van a tábla. Ha a pácienst arról panaszkodik,

hogy nem ő kapta a várt előléptetést (gyakori ok az elkeseredésre), a jó doktor odamegy a táblához, és brutálisan felrajzolja az összes rendelkezésre álló alternatívát, és azok következményeit. „A — ott marad, ahol van, és nem csinál semmit; B — másik állást keres; C — ott marad, ahol van, és megpróbálja kárpótolni magát a veszteségért . . . ” Gyorsan felsorolja a döntésekkel járó következményeket is, hogy tesztelje a tényeket: Meg tudja-e engedni magának, hogy egy ideig munka nélkül legyen, amíg új állást keres? Mennyi pénzt szeretne valójában? Tényleg annyira szeretné-e, hogy előléptessék? Kihasznált-e már minden lehetőséget a *megeleven* állásában? Lehetőséget lát-e arra, hogy valami másba kezdjen, hogy egész életét megváltoztassa? A pácienst a keresztkérdések tüzeiben rákényszerül, hogy feltegye magának a kérdést, mit is akar tenni valójában. El kell fogadnia a tényt, hogy szabadon dönthet, ugyanakkor egyedül ő a felelős a szabadság következményeiért. „Az élet — teszi hozzá a doktor — lehetőségeket kínál fel, és bátorság kell hozzá. Meg kell tanulnunk, hogy ne panaszkodjunk, ne másokat okoljunk, ne veszteggünk időnket arra, hogy elkerülhetetlen dolgokkal harcoljunk. Csak semmi önsajnálát! Képesség, bátorság és hatalom!”

Természetesen a baj csak az az effajta terápiás tanácsokkal, hogy egyik pszichiáter sem képes átélni a mi tapasztalatainkat: el kell hinnie nekünk, amit a munkánk természetéről és életvitelünkről mondanak. Egy indián törzsben a tanító és a tanítvány ugyanannak a közösségi örökségnek része. Az öreg vadászok bölcsességüket átadják a fiataloknak, a fiatalok pedig minden generációban felteszik a kérdéseket. Sokkal könnyebb bölcsnek lenni egy egyszerű és egységes életben, ám nagyon nehéz, amikor a tanítványnak előbb kell elmagyaráznia, hogyan is működik a nemzetközi kötvényüzlet, és csak eztán tud rátérni arra, miért boldogtalan az élete. Ennek ellenére a hatalom szabályai nemigen különböznek egymástól a különféle kultúrákban, ha sikerül megfosztanunk őket a rájuk tapadt mítoszoktól. Egyik jó barátom például a „primitív” kultúrákat tanulmányozza (amelyek természetesen távolról sem primitívek), és életének nagy részét azzal tölti, hogy furcsa törzsekkel él, szerte a világban. Magas, vékony, aszketikus alkat, születését és iskoláit tekintve New York-i, de mindig úgy néz ki, mint aki otthonosabban érzi magát egy eszkimó faluban, vagy egy indián szellemtánc kellős közepén.

Az arcán a tudósok ártatlan tekintete, s ezt a benyomást csak erősíti a drótkeretes szemüvege és zöld vászon szatyra, melyben a könyveit tartja. Az ember szinte úgy érzi, hogy van benne valami *nem evilági*. A cinikus városiakók, akiket mélyen elborított már a városi védekező technika, sokat aggódnak miatta, amikor éppen New Yorkban van. Én is sokáig ezt tettem, míg egyik este észrevettem, milyen óvatosan lépked az Amsterdam Avenue-n, nem mintha félné, de mégis közel a járda széléhez. Szeme egyfolytában a veszélyt kutatja, minden moccanást észrevett maga körül. Úgy ment, mint egy vadász: gyorsan, céltudatosan, nem engedett senkit túl közel magához, és mindezt különösebb gondolkodás vagy erőfeszítés nélkül tette. Az erőszak utcáin ritka jelenség: férfi, akinek hatalma van.

És van is. Ő aztán érti a hatalmat. Ha előadást tart (ritka és ünnepelelt esemény), a hallgatókkal együtt lép be a terembe, velük együtt leül, amíg meg nem telik a helyiség, és mindenki azt kérdezzé, hol van az előadó. Aztán, amíg mindenki várakozásteljesen az üres katedrális bémul, és azon gondolkodik, hogy az előadó talán a pódium mögé bújít, vagy nem is jön, felemelkedik a székről és kisértől a színpadra. A hatalommal bíró embereknek megvan az a képességük, hogy drámaivá tegyék magukat és minden cselekedetüket, így aztán még a legjelentéktelenebb esemény is megtelik jelentéssel. Ez tehetség kérdése, de fejleszthető. A barátom szeret előzetes bejelentkezés nélkül megérkezni, és úgy bukkan fel a recepcióskók és a titkárnők mellett, mintha valami csoda folytán került volna oda. Ha el akar menni, megvárja, míg kimegyek az irodából elintézni egy telefonát vagy a mosdóba, és amikor visszaérek, már eltűnt. Semmi vízszintlátásra: egyszerűen *nincs ott*, és nehéz elhinni, hogy előtte ott volt. Mások irányításán kívül helyezte magát anélkül, hogy feladta volna sikeres és elfoglalt pályáját; ennek eredményeképp éppen olyan otthonosan mozog New Yorkban, mint Új-Guinea őserdeiben.

A barátommal a Central Park Állatkertjében ülünk, a kávézó teraszán. Meleg nyári délután van, ilyenkor a park zsúfolásig tele van emberekkel, s az állatok mintha emberibbnek tünnek, mint mi magunk. Jobbra a kereskedelmi New York tornyai emelkednek — magas, brutális épületszilikák, melyek áttörik a párás foltokat, mint a Barad-Dűr tornya Tolkien *A gyűrűk ura* című regényében. Már értem, miként lehet valaki hatalmas és erős ember az egyszerűbb társadalmakban és kultúrákban. Lehet, hogy hosszú, kemény beavatás-

ra van szükség, de kevesebb az eltérítő erő. Hiszen már a város pusztá mérete is eltorzítja az énképet. Vagy a tehetetlenség összenyomorodunk az értelmetlen napi rutinban — alvás, evés, munka —, melyet csak fájdalmasabbá tesz a tudat, hogy nincs hatalmunk irányítani saját életünket. Vagy — s ez a rosszabb — azzal tesszük tönkre magunkat, hogy nagyobbak, híresebbek, erősebbek akarunk lenni magánál a városnál. Lehet-e egy ilyen helyen egyáltalán hatalma valakinek, kérdezem én, amikor az élet itt tele van kompromisszumokkal, döntésekkel, aggodalmakkal, nyomással, itt, ahol még a polgármester sem tűnik olyanakk, mint aki irányítani tudná a dolgokat? Megértem a hatalom jelentését a sivatagban, a hatalmi rituálék fontosságát, és az öntudat ébredését, amikor valaki egyedül marad a Természettel — ez mind világos. De egy irodában, egy hatalmas épület harmincnegyedik emeletén, ahol emberek ezrei dolgoznak? Hogy keresse itt az ember a hatalmat?

A barátom elmosolyodik. Vannak szabályok, ezek mindenki számára ugyanazok. Ez a terasz nem sokban különbözik egy őserdei tisztástól. A hatalom szabályai attól nem változnak, hogy valaki a metrón utazik, vagy a Central Parkban sétál, vagy egy ablaktalan irodában ül, ahol minden műanyagból van. „Az első szabály — mondja — igen egyszerű. Cselekedj tökéletesen! Minden tettetted úgy hajtsd végre, mintha a világon az az egyetlen dolog számítana.”

Ezt teljességgel értem. Régi Zen buddhista alapelv — az éppen végrehajtandó cselekedetbe add bele egész lelkedet, magadat, egész életedet. A Zen tegezből az egész lényed lövi ki a nyílvesző egyenesen a bika szemébe, valami láthatatlan erő segítségével. Ez nem a győzelem vagy gondosság kérdése: mindössze arról van szó, hogy a mindannyiunk által végzett, mindennapos cselekedeteink legyenek fontosak számunkra. Nem fontos, milyen kis feladatról van szó, meg kell tanítanunk magunkat arra, hogy minden számít. Ha közbeszólunk egy értekezleten, mindig a legjobb pillanatban tegyük, készüljünk fel arra, amit mondani akarunk, abban a fontos percben szólaljunk meg, amikor mondanivalónkat meghallják, odafigyelnek rá, és gondoskodjunk róla, hogy mások figyeljenek. Más-különbön jobb, ha csendben maradunk. Sokkal jobb, ha nem csinálunk semmit, mint ha valamit rosszul csinálunk.

„Második szabály: sose add ki magad másoknak — mindig tarts valamennyit vissza, tartaléknak, hogy a többi ember sose lehessen biztos abban, tényleg ismer téged.”

Ez is világos. Nem mintha a hatalomra törekvő emberek titko-



lőznia kellene — itt egyáltalán nem a titokról van szó. Sokkal inkább arról, hogy az ember mindig maradjon kissé rejtélyes, mintha bármikor képes lenne valami meglepő és váratlan dologra. Az emberek többsége annyira kiszámítható, és oly sokat elárul magáról, hogy aki nem ezt teszi, automatikusan hatalomhoz jut. Éppen ezért fontos, hogy abbahagyjuk végre azt az önelégült szokást, hogy mindig magunkról beszélünk. A hatalommal rendelkező ember hallgat — és ha mégis beszélni kezd magáról, az azért van, hogy témát változtasson. A jó játékosok mindig előre látják, ha valaki olyan dolgot akar kérni tőlük, amit nem szeretnének megtenni, és ilyenkor minden erőfeszítés nélkül, ám határozottan terelik a beszélgetést személyes témákra. Az általam ismert egyik legjobb játékos órákig képes magáról beszélni, ha az ellenkezős legcsekélyebb jelét tapasztalja, vagy ha kérni akarnak tőle valamit. De így sem árul el magáról semmit. Néha azt a benyomást kelti az emberben, hogy két gyereke van, mások azt, hogy három, esetenként egy sem. Bizonyos esetekben az emberek azt szűrték le, hogy a Yale-en végzett, mások a Harvardon, a Stanfordon. Az sem elég világos, hogy most zsidó vagy protestáns, hiszen már mindkét vallást magáénak mondta, és keresztet is vetett a St. Patrick katedrális előtt. Senki sem tudja, mi az igazság, ezért tisztelik. Ha már mindent tudunk valakiről, kifacsartuk, mint a narancsot, az időre már semmi szükségünk, nem is érdekes, eldobható.

„Harmadik szabály: meg kell tanulni használni az időt — barátként, és nem ellenségként kezelni. Ne pazarold az idődet arra, hogy olyan dolgokért kocsilatsz, amit valójában nem is akarsz.”

*Felhasználni az időt!* Hát persze, de milyen ritkán használjuk! Inkább az idő használ minket, rabszolgáivá tesz. Harcolunk ellene, mint az ellenségünk ellen. Az ambíciózusak megpróbálnak két órai munkát negyvenöt percre zsúfolni, míg a kevésbé ambíciózusak negyvenöt pernyi munkát nyújtanak ki két órára. A hatalom birtokosai viszont éppen annyi időt szánnak arra, amit csinálnak, amennyire szükség van, vagy amennyit szeretnének. Nem akarnak egyszerre két telefont felvenni, nem hívnak össze értekezletet, hogy aztán döntés nélkül hagyják abba, mert „kifutottak az időből”, nem hagynak félbe egy beszélgetést csak azért, hogy másikba kezdjenek. Arra is hajlandók, hogy elkéssenek, hogy ne vegyék fel a telefont, hogy a mai munkát holnapra halasszák, ha muszáj. Nem az események irányítják őket — ők irányítják az eseményeket.

„Negyedik szabály: tanuld meg elfogadni a hibáidat. Ne légy mindenben perfekcionista.”

Ez is igaz. Az általam ismert emberek fele azért nem jut soha hatalomhoz, mert úgy érzi, mindennek tökéletesnek kell lennie, amit csinálnak — mintha egyetlen kis hiba is tönkretenné őket. A hatalommal rendelkezők elfogadják annak szükségszerűségét, hogy kockázatot vállaljanak és esetleg tévedjenek. Nem pazarolnak időt arra, hogy igazolják tévedésüket, vagy megpróbálják olyan színben feltüntetni, mintha az lett volna az egyetlen helyes döntés. Semmi sem mutatja az embert butábbnak és tehetetlenebbnek, mint ha képtelen beismerni hibáját.

„Utolsó szabály: ne kavarj hullámokat, finoman haladj előre, anélkül, hogy mélyen felkavarnád a dolgokat.”

Ebben is van valami, még a mi világunkra vonatkoztatva is. A hatalom művészetének ötven százaléka abban rejlik, hogy úgy kell megszervezni a dolgokat, ahogy szeretnénk, hogy a dolgok történjenek. Mint ahogy a jó vadász is csak egy helyben áll és magához csalogatja a vadat, ahelyett, hogy kifárasztaná magát az üldözéssel. A vadász ügyessége a mi világunkban sem nélkülözhető, csak másképp kell alkalmazni.

A barátom újra elmosolyodik. „Mi mást mondhatnék még?” kéri, és a park déli részén magasodó épületek felé int. „Ez a te világod. Te választottad — telefonok, telexgépek, hitelkártyák és a többi. Én nem szeretnék mindig itt élni. Engem nem érdekel, hogy szerződésekről tárgyaljak, új autót vegyek, céget vezessek — nem mindenkinek vannak egyforma ambíciói, vágyai. De itt is éppoly könnyen megtalálnám a helyem, mint bárhol másutt. Csak hatalomra van szükségem. És mivel te élsz itt, neked kell hívós, figyelmes és tiszta tekintettel megvizsgálni a világodat, mintha az életed függne tőle. Mint ahogy így is van.”

Tömegtársadalomban élünk. akár egy birkanyáj tagjai, és a hagyományos bölcsesség arra tanít minket, hogy kövessük a nyáját. Ám a barátomnak igaza van: az emberiség nem nyáj. Az egyén biztonsága azon múlik, mennyire ügyes vadász, mennyire képes egyedül is cselekedni, és egyedül lenni. Természetesen a vadász tudományához tartozik az is, hogy megértse a nyáját, hogy megfelelő állcában elvegyüljön a nyájban, de *nem válhat a nyáj részévé*, mert ezzel feladná eredendő, emberi természetét.

Minél mechanikusabb, minél bonyolultabb lesz világunk, annál inkább szükségünk lesz a hatalom egyszerűségére, hogy vezessen és óvjon minket. Ez az egyetlen ajándék, amely lehetővé teszi, hogy emberek maradjunk egy embertelen világban — hiszen „a hatalom szeretete önmagunk szeretete”. [1]

### Köszönetnyilvánítás

Külön hálával és szeretettel tartozom Lynn Nesbitnek, Erica Spellmannek, Nan Talesenak, Mildred Marmurnak, James Silbermannek és Selma Shapironak, hogy biztattak a könyv megírására, miután útsegítették a MALE CHAUVINISM! HOW IT WORKS (A férfisovinizmus működése) c. könyvem megírásán. Örök adósa vagyok Phyllis Grannek, Joni Evansnek és Joan Sangernek javaslataikért, Paul Gitlinnek felbecsülhetetlen segítségéért, támogatásáért és érdeklődéséért. A hatalom és bátorítás témakörében folytatott rengeteg beszélgetést hálás szívvel köszönöm a következőknek: Barbara Bannon, Helen Gurley Brown, Ned Brown, Harvey Cox, Digby Diehl, Jonathan Dolger, Philip Evans, Robert Evans, Clay Felker, Elaine Geiger, Burt és Margaret Glinn, Tony Godwin, Dan Green, Henry A. Grunwald, Marc Jaffe, Phyllis S. Levy, Christopher Macleose, James Mills, Leona Nevler, Marie Reno, Morris Rittenberg, Deborah Rogers, Cornelius Ryan, Richard E. Snyder, Phyllis Starr, Irving Wallace, Jay Watnick, Patricia White, Ruth Whitney és Sir George Weidenfeld. Végül pedig köszönöm a türelmet és a megértést mindazoknak, akiket szeretek.



## Jegyzetek

### Első fejezet

- [1] Idézet Frederick Meinecke: MACHIAVELLIANISM, THE DOCTRINE OF RAISON D'ÉTAT AND ITS PLACE IN MODERN HISTORY (Machiavellizmus, az államiség doktrínája, és helye a modern történelemben), London, 1957 (eredeti kiadása: DIE IDEE DER STAATSRÄSON, München, 1924)
- [2] Friedrich Nietzsche: Imígyen szóla Zarathustra.
- [3] Lord Acton levele a creightoni püspökhöz, idézet Louis Kronenberger: ANIMAL, VEGETABLE, MINERAL (Állat, növény, ásvány) c. könyvéből, New York, 1972
- [4] Edgar Z. Friedenberg: COMING OF AGE IN AMERICA (Nagykorúság Amerikában), New York, 1965
- [5] Silvano Arieti: THE WILL TO BE HUMAN (Törekvés az emberi életre), New York, 1972
- [6] Alfred Adler szavait idézte a THE INDIVIDUAL PSYCHOLOGY OF ALFRED ADLER (Alfred Adler individuális pszichológiája) c. könyv, szerk. Heinz L. Ansbacher és R. Rowena, New York, 1956
- [7] Rollo May: POWER AND INNOCENCE (Hatalom és ártatlanság), New York, 1972
- [8] Roberto Assagioli: THE ACT OF WILL (Az akarat működése), New York, 1973

### Második fejezet

- [1] F. Scott Fitzgerald: Az utolsó iparmágnás, New York, 1925
- [2] Idézet Percy Suttontól, NEW YORK TIMES
- [3] NEW YORK TIMES
- [4] NEW YORK TIMES
- [5] FORBES, 1972. február 15.
- [6] NEW YORK Magazine
- [7] Anthony Sampson: THE SOVEREIGN STATE OF IIT (Az IIT külön állama), New York, 1973
- [8] Anthony Sampson, OP.CIT.
- [9] Erich Fromm: THE ANATOMY OF HUMAN DESTRUCTIVENESS (Az emberi destruktivitás anatómiája), New York, 1974
- [10] Adolf Portmann: DAS TIER ALS SOZIALES WESEN, Zurich, 1953
- [11] Bertrand Russell: POWER (Hatalom), New York, 1962

250

- [12] FORTUNE, 1973. január
- [13] FORTUNE, 1973. május
- [14] FORTUNE
- [15] FORTUNE

### Harmadik fejezet

- [1] NEW YORK TIMES MAGAZINE, 1973. október 28.
- [2] Harvey Cox
- [3] Louis Spears szavait idézte Harold Nicolson, THE WAR YEARS (A háborús évek) c. könyvében, New York, 1967
- [4] Erik H. Erikson, YOUNG MAN LUTHER (A fiatal Luther), New York, 1958
- [5] R. D. French Jr. és Robert D. Caplan: „Organizational Stress and Individual Strain” (A vállalati stressz és az egyéni feszültség), a THE FAILURE OF SUCCESS (A siker kudarca) c. könyvből, szerk. Alfred J. Marrow, New York, 1972.
- [6] Dale Tamowski: THE CHANGING SUCCESS ETHIC (A siker etikájának változása), New York, 1973
- [7] FORTUNE, 1974. június
- [8] William Makepeace Thackeray
- [9] Patrick Anderson: THE APPROACH TO KINGS (Királyok útján), New York, 1970
- [10] NEW YORK TIMES, 1974. június 2.
- [11] NEW YORK TIMES MAGAZINE, 1973. szeptember 16.
- [12] James David Barber: NEW YORK TIMES, 1973. november 8.
- [13] Idézet a PSYCHOLOGY TODAY magazinból, 1973. november
- [14] FORTUNE, 1973. november
- [15] Erik H. Erikson, OP.CIT
- [16] Rollo May: POWER AND INNOCENCE (Hatalom és ártatlanság), New York, 1972
- [17] Carlos Castaneda: Utazás Ixtlánba, New York, 1972

### Negyedik fejezet

- [1] FORTUNE, 1974. január
- [2] FORTUNE, 1974. január
- [3] PARIS HERALD TRIBUNE, 1973. augusztus 10.
- [4] Thomas A. Leemon: THE RITES OF PASSAGE IN A STUDENT CULTURE (Az előrehaladás útjai a diákok kultúrájában), New York, 1972
- [5] Niccolò Machiavelli: THE PRINCE AND THE DISCOURSES (A herceg és a párbeszédek), New York, 1950
- [6] A „Peter-elv” lényege: „Egy hierarchián belül minden alkalmazott saját inkompetencia-szintjéig jut előre.” Laurence J. Peter, and Raymond Hull: THE PETER PRINCIPLE (A Peter-elv), New York, 1969

251

#### Ötödik fejezet

- [1] Marquis de Vauvenargues
- [2] Lao-ce, idézet Rudolf Flesch: THE BOOK OF UNUSUAL QUOTATIONS (Szokatlan idézetek könyve) c. munkájából, London, 1959
- [3] Baltasar Gracian
- [4] William Hazlitt
- [5] Knute Rockne, idézet Robert H. Schuller: YOU CAN BECOME THE PERSON YOU WANT TO BE (Azzá lehetsz, aki lenni akarsz) c. könyvéből, New York, 1953
- [6] Adolf Portman, DAS TIER ALS SOZIALES WESEN, Zurich, 1953.
- [7] Bartolomeo Vanzetti, idézet a THE OXFORD DICTIONARY OF QUOTATIONS (Oxford idézetgyűjteményből).
- [8] NEW YORK MAGAZINE, 1974. március 25.
- [9] Edmund Burke: SPEECH ON CONCILIATION WITH AMERICA (Beszéde az Amerikával való megbékélésről), 1775. március 22.

#### Hatodik fejezet

- [1] Robert Graves, THE GREEK MYTHS (Görög mítoszok), New York, 1957
- [2] Harold Nicolson, GOOD BEHAVIOR (Jó magatartás), Boston, 1955
- [3] Colin M. Turnbull, THE MOUNTAIN PEOPLE (A hegyi emberek), New York, 1972
- [4] William Shakespeare, AS YOU LIKE IT (Ahogy tetszik), II., 1., 56.
- [5] William Lamb (Viscount Melbourne), idézet a THE OXFORD DICTIONARY OF QUOTATIONS (Oxford idézetgyűjteményből).
- [6] Logan Pearsall Smith
- [7] Ladislav Farago, AFTERMATH (Utóhatás), New York, 1974
- [8] William Shakespeare, MACBETH, III., IV.
- [9] William Shakespeare, Lear király, V., II., 9.
- [10] John Bradford, DICTIONARY OF NATIONAL BIOGRAPHY (Nemzeti életrajzi lexikon)

#### Hetedik fejezet

- [1] FORTUNE, 1972. október
- [2] FORTUNE, 1972. november
- [3] NEW YORK TIMES, 1973. augusztus 26.
- [4] NEW YORK TIMES, 1973. július 17.
- [5] Bob Thomas, KING COHN, New York, 1967

- [6] TIME, 1973. július 30.
- [7] Alan Harrington, PSYCHOPATHS (Pszichopáták), New York, 1972
- [8] NEW YORK TIMES
- [9] FORTUNE, 1973. szeptember

#### Nyolcadik fejezet

- [1] FORTUNE, 1973. április
- [2] Alan Harrington, PSYCHOPATHS (Pszichopáták), New York, 1973
- [3] FORTUNE, 1973. április

#### Kilencedik fejezet

- [1] William Hazlitt, POLITICAL ESSAYS (Politikai esszék)



## A szerzőről

MICHAEL KORDA Londonban született 1933-ban. Tanulmányait a svájci Le Rosey iskolában, majd az oxfordi Magdalen College-ban végezte. Két évig szolgált a Királyi Légierőnél, majd 1958-ban az Egyesült Államokba költözött. Korda éveken át volt az országos napilapok és folyóiratok munkatársa. Első könyve *Male Chauvinism! How It Works* (A férfisovinizmus működése) volt. Jelenleg a *Glamour* magazin filmkritikusaként havonta jelennek meg írásai. A Filmkritikusok Országos Szövetségének tagja, és egy nagy kiadó-vállalat igazgatóhelyettese. Michael Korda feleségével és gyermekével Manhattanben él.



## EDDIG MEGJELENT KÖNYVEK — TEMATIKA SZERINT

<b>Menedzsment</b>	
W. Steven Brown Oakley – Krug Wess Roberts Geoffrey Moss Mark H. McCormack Andrew S. Grove Gareth Gardiner	13 végzetes hiba, amit menedzserek elkövetnek Korszerű változásmenedzselés Attíla győzelmi titkai A vezetői eredményesség ABCje A szörnyű igazság az ügyvédekéről Csak a parancidok maradnak fenn Vezetés erős kézzel
<b>Vállalkozás</b>	
Michael E. Gerber Richard Greensted Karl Hess Larry Easto	A vállalkozás mítosza Hogyan indítsunk saját vállalkozást Vállalkozásról gyerekeknek és szülőknek Mikrovállalkozás
<b>Marketing</b>	
Ries – Trout Ries – Trout Ries – Trout Trout – Rivkin Harris – Harris Bock – Senné Bock – Senné Daniel S. Janal	A marketing huszonkét vastörvénye Pozicionálás Marketingháború Az új pozicionálás Az elégedett vevő a legjobb reklám Internet-kalauz üzletembereknek Jövedelmező Internet Online marketing kézikönyv I.-II.
<b>Kommunikáció</b>	
Raimond Hull Houel – Godefroy Milo O. Frank Milo O. Frank  Geoffrey Moss Joseph Kirschner Nierenberg – Calero Majesky – Butler	A sikeres nyilvánosbeszéd alapjai Hogyan bánjunk nehéz emberekkel Hogyan érveljünk röviden és hatásosan? Ertekezlet, megbeszélés — röviden és eredményesen Az eredményes kommunikáció alapjai A manipuláció művészete Testbeszéd-kalauz Hazugságvizsgáló könyvecske
<b>Tárgyalástechnika</b>	
Herb Cohen Fischer-Ury-Patton William Ury	Bármit meg tud tárgyalni A sikeres tárgyalás alapjai Tárgyalás nehéz emberekkel
<b>Üzletkötés</b>	
Wilson – Wilson Frank Bettger Frank Bettger Gallagher-Levinson Girard-Brown Stephan Schiffman Stephan Schiffman	Változtasd meg a játszmát! Az üzletkötés iskolája Üzletkötés a gyakorlatban Gerilla üzletkötés Hogyan adjunk el bármit bárkinek? Bizonyítottan működő hideghívási technikák 25 szokás, ami üzletkötőket sikeressé tesz * 25 hiba, amit üzletkötők rendszeresen elkövetnek

<b>Időgazdálkodás</b>	
Hyrum Smith	A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye
Alan Lakein	Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel?
Ray Josephs	Időgazdálkodás vezetőknek
Michael LeBoeuf	Az önszervezés iskolája

<b>Karrier</b>	
Feinberg-Tarrant	Miért csinálnak okos emberek égbekiáltó ostobaságokat?
Lee Wallek	Maffia menedzser
Joe Girard	Hogyan adjuk el önmagunkat?
Robert J. Ringer	Milliókat érő szokások
Donald Norfolk	Stresszkalauz
Robert Ringer	Nyerés megfélemlítéssel
Ries - Trout	Karrierlift — Kapcsolathasznosítási kalauz
Loehr-McLaughlin	Lelki állóképesség
Michael Korda	Hatalom! — Hogyan szerezzük meg és hogyan éljük vele

<b>Egyperces menedzser sorozat</b>	
Blanchard-Johnson	Az egyperces menedzser
Blanchard-Lorber	Egyperces menedzsment a gyakorlatban
Blanchard-Oncken- -Burrows	Vezetői időgazdálkodás
Blanchard-Zigarmi- -Zigarmi	Helyzetfüggő vezetés

<b>Önfejlesztő könyvek (válogatás)</b>	
A. Oakwood	Mikor mondjunk NEM-et és hogyan...
Maxwell Maltz	Pszichokibernetika
Denis Waitley	A kiválóság tíz titka
David Seabury	Az önérvényesítés művészete
Ben Sweetland	Alapkönyv a sikerről
Elmer Wheeler	A gazdagság benned van
David Viscott, M.D.	Kockázat — mikor vállaljuk és hogyan
Cavett Robert	Mi mozgatja az embereket?
Robert J. Ringer	Ne hagyd magad!
A.Oakwood válogatása	Aforizmák könyve I.-II.

**Ha valamelyik könyvet nem találja a könyvesboltjában,  
hívja a Bagolyvár Könyvklubot!  
(tel. : 214-5068, fax: 214-5071)**

**Márkakönyvesbolt: Műszaki Könyvruház**  
Tel: 342-0353, 342-1317  
1061 Budapest, Liszt Ferenc tér 9.

**REVÍZIÓ**

2008 MÁRC. 06.